

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

"أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين- دراسة تطبيقية "

إعداد الطالب

مروان عقل حمود الطراونه

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة /قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2014

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مروان عقل الطراونة الموسومة بـ:

اثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الاردنية – من وجهة نظر العاملين- دراسة تطبيقية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة العامة.**

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. زياد يوسف المعشر		2014/11/16	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2014/11/16	عضواً
أ.د. علي محمد العضايلة		2014/11/16	عضواً
د. احمد عبدالحليم عربيات		2014/11/16	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. علي الضمور

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

إهداء

إلى من وضع الله الجنة تحت قدميها ... إلى رمز الكفاح والخلود والكبرياء.

إلى من علمتني أبجدية الحروف... وعلمتني الصمود مهما تبدلت الظروف.

إلى التي رآني قلبها قبل عينيها... وحضنتني أحشاءها قبل يديها.

أمي الحبيبة... أطال الله في عمرها.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من احمل اسمه بكل افتخار.

والدي الحبيب ... حفظه الله ورعاه.

إلى من قاسموني الشقاء بالشقاء والعناء بالعناء ووقفوا بجانبي وكانوا لي العون والسند.

أخواتي وأخواني الأعزاء.

إلى من شدوا أزري وساعدوني ... زملائي وأصدقائي.

أهدي لهم جميعا هذا الجهد المتواضع متمنيا رضا الله ورضاهم.

مروان عقل الطراونه

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمه تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد........ فلا يسعني وقد أنعم الله تعالى عليّ بإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى معلمي الفاضل الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر الذي تكرم بالإشراف على رسالتي هذه ولم يبخل عليّ بعلمه ووقته وجهده وملحوظاته القيمة، ولما بذله من جهد في مساعدتي على إعداد هذا الجهد خير إعداد، ولما قدمه لي من توجيهات سديدة كان لها الأثر الواضح في أخراج هذه الرسالة بأحسن صورة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ،الأستاذ الدكتور حلمي شحادة والأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة والدكتور احمد عبدالحليم عربيات على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه ليسهموا في إنجازها وخروجها بأفضل صورة ممكنة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة على ما قدموه لي من عون ومساعدة ولما لهم عليّ من فضل العلم والمعرفة بعد الله فيما وصلت إليه. وكذلك مساهمتهم في تحكيم أداة الدراسة ولما بذلوه من جهد مخلص وبناء.

إليهم جميعا أقف مكتوف ألأيدي عاجزاً عن تقديم أرق العبارات والكلمات، رداً للجميل. جزاهم الله عني خير الجزاء .

والله ولي التوفيق

مروان عقل الطراونه

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين- دراسة تطبيقية

مروان عقل حمود الطراونه

جامعة مؤتة، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وزعت على عينة بلغت (444) مفردة، ومثلت ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة، تم استعادة (412) استبانه إي ما نسبته (93%) من عينة الدراسة،وتم استبعاد(14) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع منها للتحليل (398) استبانه، أي ما نسبته (90%) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

تم استخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعية (Spss.16) (Statistical package For Social Sciences) لإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أ- إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل وهو التماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمي، والعضوية، والتشابه) قد جاءت مرتفعة، كما أن تصورات المبحوثين نحو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي الضميري) جاءت مرتفعة.

ب- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل التماثل التنظيمي بأبعاده (الانتماء التنظيمي، والعضوية) على المتغير التابع سلوك المواطنة بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي الضميري)، وبينت الدراسة انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التشابه على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التماثل التنظيمي وبناء إطار فكري ينظم توجهات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية يساهم في رفع مستوى التماثل التنظيمي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

Abstract

The impact of regulatory symmetry in organizational citizenship behavior in the Jordanian public institutions from the viewpoint of workers – applied Study

Marwan Agel Hmmoud Altarawneh

Muta University , 2014

This study aimed to analyze the impact of regulatory symmetry in enhancing organizational citizenship behavior from the perspective of workers in the Jordanian public institutions, and to achieve the objectives of the study was to develop a questionnaire distributed to a sample of (444) single, and represented a rate (25%) of the study population, were restored (412) questionnaire representing (93%) of the sample of the study, were excluded (14) questionnaire for the lack of validity of the statistical analysis, and thus subject them to analysis (398) questionnaire, representing (90%) of the questionnaires distributed to a sample study.

Been using Statistical Package for Social Sciences (Spss.16) (Statistical package For Social Sciences) to find averages, standard deviations, and multiple regression analysis, the study found the following results:

A. The perceptions of the respondents to the paragraphs of the independent variable dimensions of a regulatory symmetry to deport him (membership organization, membership, and similarity) came in high, and the perceptions of respondents about organizational citizenship behavior dimensions (altruism, courteous, and the spirit of sports, and civilized behavior, and awareness of the objection) was high .

B.The presence of trace statistically significant independent variable organizational dimensions of symmetry (belonging organizational, and organic) on the behavior of citizenship dimensions variable (altruism, and civility, and sportsmanship, and civilized behavior, and awareness of the objection), the study showed that there was no effect statistically significant for after similarities on organizational citizenship behavior.

The study recommended the need to the attention of the Jordanian public institutions, the concept of symmetry and create a regulatory framework governing intellectual orientations workers in the Jordanian public institutions contribute to raising the level of regulatory uniformity and enhance organizational citizenship behavior.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها وأهميتها

1.1 مقدمة

يعد موضوع التماثل التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل إدارة الافراد، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات وفي تطوير الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

ومن السلوكيات التي تتأثر بالتماثل التنظيمي في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمته، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها(Polat,2009).

وبالرغم مما حظي به موضوع التماثل التنظيمي من بحث وتحليل في الدارسات السابقة، إلا إن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع التماثل التنظيمي موضوع حيوي يرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمات وتؤثر فيها، حيث عمدت الدراسة إلى ربطه بموضوع حيوي آخر وهو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لا يخفى علينا أن ثمة ارتباط بين المصطلحين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، تتضح شدته حين ندرك أن التماثل التنظيمي والسلوكيات التي يتبناها هي أحد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، من هنا أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث، وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقا أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيئة

المنظمة من الفوضى والارتباك هذا الوضع أثر على العاملين وأصبح ولاءهم وانتمائهم مشتتا وغير واضح.

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والتعريف في هذين المفهومين وعلى أهمية دراستهما بإبعادهما المختلفة وتحليل العلاقة بينهما في المؤسسات العامة الأردنية، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن الاستفادة منها في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، والخروج بعدد من التوصيات لتفعيل هذا المفهوم على المستوى الفكري الإداري وكذلك الممارسة التطبيقية.

2.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من العلاقة الإيجابية بين المنظمة والعاملين فيها إلا أنه يوجد صراعات تترتب عليها آثار سلبية أثرت على جودة الأداء وعلى طبيعة المخرجات التنظيمية. والمؤسسات العامة الأردنية كغيرها من المؤسسات الإدارية الأخرى عانت من هذه التغيرات، وأصبحت هوية وثقافة المؤسسة والعاملين بها تتأثر بهذه التغيرات المحيطة مما أستدعى أن تركز المنظمات على مفهوم التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية؛ لما فيه من مزايا إيجابية وفعاله للمنظمة كالتوفيق بين قيم المنظمة وقيم الفرد، وأهداف المنظمة وأهداف الفرد، وخلق درجات إنتماء كبيرة لدى الفرد تجاه منظمته.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة ستتمثل في البحث في أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

3.1 أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في "تحليل أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، فيما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في الآتي:

1- تقديم إطار نظري يسهم في أثراء المكتبة العربية حول مفهومي التماثل التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
2- التعرف على مستوى تصورات الموظفين حول التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.
3- التعرف على مستوى تصورات الموظفين حول سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .
4- تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها أن تزيد من توضيح مفاهيم الدراسة المتعلقة بالتماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وآليات التطبيق لهذه المفاهيم في المؤسسات العامة.

4.1 أسئلة الدراسة

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى تصورات العاملين نحو التماثل التنظيمي وكل بعد من أبعاده في المؤسسات العامة الأردنية؟
2- ما مستوى تصورات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية وكل بعد من أبعاده في المؤسسات العامة الأردنية؟
3- هل هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟

5.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

1- كون هذه الدراسة تبحث في أهمية موضوع التماثل التنظيمي لما له من آثار كبيرة في توجيه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

2- قد تفتح هذه الدراسة أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري ونشر الوعي التنظيمي الطريق للتعرف على أهم الآليات والإستراتيجيات التي توضح دور التماثل التنظيمي وأثره في المواطنة التنظيمية.

3- تنبع أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوعاتها بالنسبة للمؤسسات العامة الأردنية، وقد تبرز اهميتها من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية باعتبارها تمثل استجابة حقيقة لإحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسة التي يواجهها العنصر البشري في المؤسسات العامة الاردنية.

5- تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة في مجال الإدارة، والتي يؤدي الأعداد لها إلى دعم وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من خلال تزويد متخذي القرارات بمعلومات عن التماثل التنظيمي.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتماثل التنظيمي بأبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية)، في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

وينبثق منها **الفرضيات الفرعية** الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بأبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز الإيثار كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز الكياسة كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز الروح الرياضية كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز السلوك الحضاري كبعد من إبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

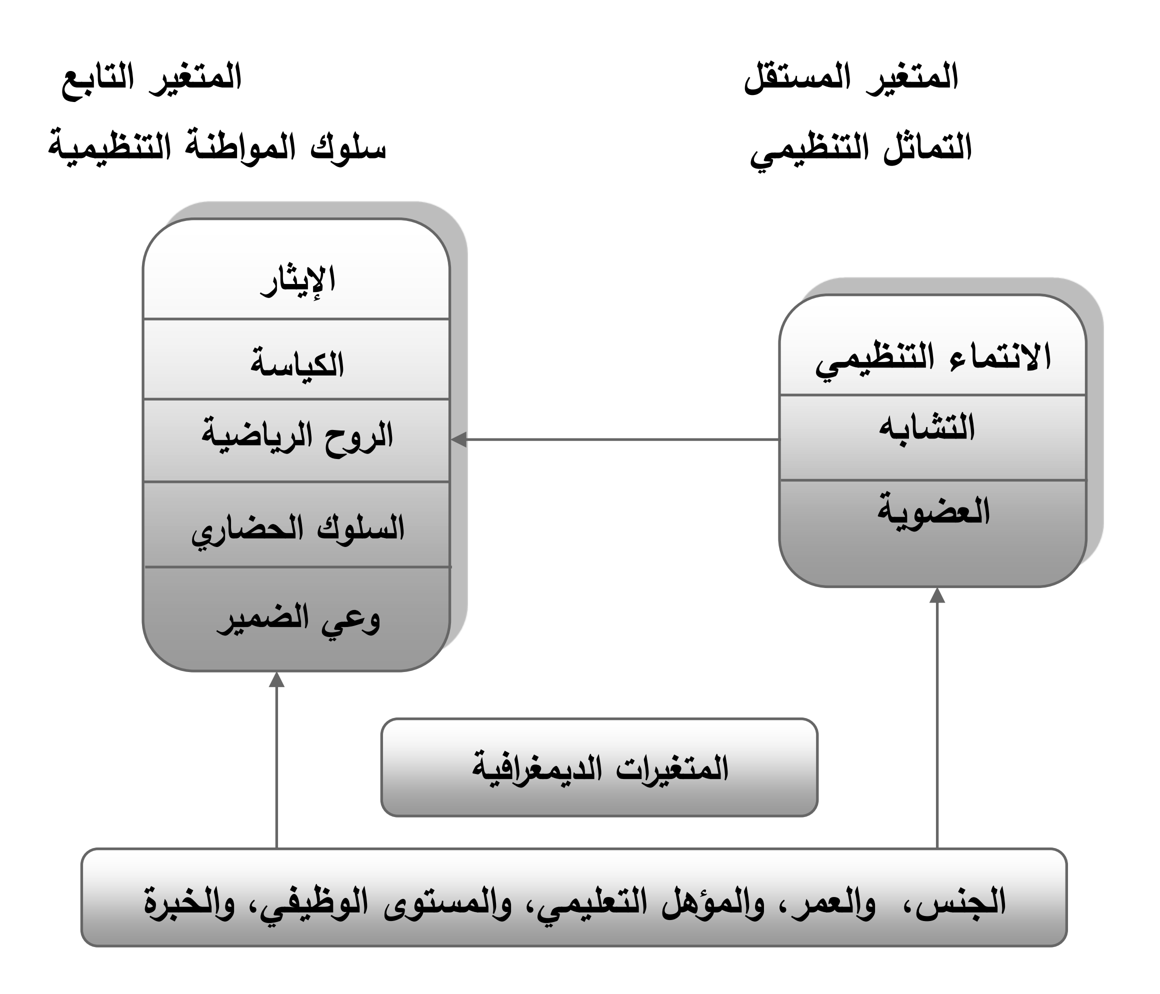
5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز وعي الضمير كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر).

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى خصائصهم الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر).

7.1 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة كما يبين المتغير المستقل وهو التماثل التنظيمي والمتغير التابع وهو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



الأنموذج من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (دراسة أبو تايه:2012 ودراسة البشابشة :2008)

8.1 التعريفات المفاهيمية لمتغيرات الدراسة:

التماثل التنظيمي عملية يتم بها الإقناع داخلياً وخارجيا للموظفين العاملين، وتتم من خلال اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة، وينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات (رشيد، 2003: 86).

أبعاد التماثل التنظيمي

1- **الانتماء التنظيمي:** درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وكذلك إحساسه بالانتماء وشعور بالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة(رشيد،2003).

2- **التشابه:** إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة (الخليفات، 2006).

3- **العضوية:** وهي الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين(سلطان، 2002).

سلوك المواطنة التنظيمية : هي السلوكيات التي يؤديها الموظف بشكل طوعي والتي تتعدى الواجبات الوظيفية التي لا تدخل ضمن المكافآت الرسمية، ويتم قياس هذا المتغير بالاعتماد على النموذج الخماسي الأبعاد (الإيثار، والمجاملة، والالتزام العام، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية) إلا أنه تم تبنيها وفق الأسماء التالية حتى يتوافق مع البيئة العربية (أبو تايه، 2012).

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

1- **الإيثار:** هو ذلك السلوك الذي يهدف إلى مساعدة الآخرين في العمل (زملاء، رؤساء، عملاء)، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة حيث يكون الشخص مستعدا لبذل الجهد والوقت لمساندة وتشجيع الآخرين (ريان، 2008).

2- **الكياسة** : سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذه التدابير الوقائية لمنع حدوثها. وإدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين (المهدي،2006).

3-الروح الرياضية : مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الأعباء والمهام الإضافية دون تذمر أو رفض، والتسامح والصبر على بعض الاحباطات والمضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم.

4-السلوك الحضاري هي المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بشؤون المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات والفعاليات غير الرسمية والمحافظة على التغيير وقراءة الإعلانات وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة (الحراحشة والخريشا، 2012).

5-وعي الضمير: أي العمل وفقا لما يمليه الضمير ويتمثل هذا بإخلاص الفرد للمثاليات التي يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة، بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، ويقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة والعمل بجدية. (أبو تايه،2012).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مفهوم التماثل التنظيمي

يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه.

ويؤكد (Tompkins&Chiny,1985) "إن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها".

بينما يرى كل من (Dutton,et,all,1997:239) "إن التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقدون أنها تميز المنظمة".

ويرى كل من(Hall & Nygren ,1997:177) إن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد ".

أما(Johnson& Hemberg,1999,160) فيعرفان التماثل التنظيمي على أنه "عملية اندماج بين رغبات الفرد ورغبات المنظمة وينتج عنها خلق حالة التماثل".

ويشير أيضا (Carol,2001:410) إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق إحدى هذه الطرق تتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، أما الطريقة الأخرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية. كما يصف(Duncan,2002:3) عملية التماثل التنظيمي من خلال "ربط العامل لمصيره بمصير منظمة معينة، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة التالية: هل يعتبر العامل أهداف المنظمة هي نفس الأهداف التي يملكها هو؟ هل يمدح العامل المنظمة إذا كان خارج العمل ؟".

إن للتماثل التنظيمي فوائد عدة منها: أن القرارات تتخذ بما ينسجم ومصلحة المؤسسة وبما يحقق أفضل النتائج، ويهيئ الظروف لإيجاد نسق من السلوك بين العاملين للعمل بروح الفريق، ويستمد هذا المفهوم من حاجة الكيانات التنظيمية القائمة أو من حاجة المجموعات أو الأفراد إلى تحديد موقعها بالنسبة إلى الكيانات الأخرى

المتفاعلة معها ضمن البيئة المحيطة بهما، بحيث يكون لهذه الوحدة شخصية، وُتعرّف بناء على توحدها مع الكيان المنتمية إليه وبالتالي لتحقيق الأهداف (Albert, Ashforth and Dutton,2000)

ويعدُّ التماثل التنظيمي من السمات البارزة في المنظمات في هذا الوقت، وذلك لما له من أثر في أداء هذه المنظمات والعاملين فيها(رشيد،2003: 31-32).

أهمية عملية التماثل التنظيمي

أشار دونكان (.Duncan,2002) إلى أهمية عملية التماثل التنظيمي كما يلي(Duncan,2002:14):

1. العمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض.
2. زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة.
3. الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل وأن مصيرهم وَقدرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعًا.
4. يشعر العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفايتهم في أداء واجباتهم.
5. تبني الصورة المشرقة الإيجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب.
6. تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها من المنظمات الأخرى.
7. قبول العاملين المتمثلين للمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة.

كما أن للتماثل التنظيمي أهمية في الحياة الوظيفية للشخص العامل في منظمة معينة تتمثل بـ : تعزيز الفرد لنفسه واحترامه لذاته، والوصول لدرجة من السمو فوق الذات، وإضفاء صبغة خاصة ومعنى مميز للحياة، والإرتقاء بمستوى الطموح لدى الأفراد العاملين، وزيادة درجة الإنتماء للمنظم (Mael and 2001:199-201 .Ashforth,

أبعاد التماثل التنظيمي

سيتم الإعتماد على تقسيم أبعاد التماثل التنظيمي وهي الإنتماء، التشابه، الانتماء أو العضوية حسب (رشيد،2003):

أولا : الإنتماء التنظيمي:

يرتبط مفهوم الانتماء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها من سلسلة مترابطة من المفاهيم العلمية الإدارية، التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات الخدمية ومنظمات الأعمال وكأي متغير سلوكي فان الولاء التنظيمي فهو مصطلح غير محسوس يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبط بها سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة العديد من التفاعلات والعوامل والمتغيرات السلوكية .

يعرّف الإنتماء التنظيمي بأنه " اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصلاحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

وعرفه اورالي (O'Reily) بأنه " الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الإندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها " (العتيبي والسواط، 1997: 15).

إذن فالإنتماء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ينتج عن العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في نجاحها واستمرارها كإعطاء جزء أكبر والإستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

وقد فرق (Bunachan) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الإنتماء التنظيمي وهي (Bunachan ,1974:533-535):

1- الإحساس بالانتماء ويظهر من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

2- المساهمة الفاعلة من قبل الفرد والشعور بأهمية الأنشطة والأعمال التي يقوم بها والشعور بالرضا عن النفس .

3- الإخلاص ويتم التعبير عنه بوجود رغبة أكيدة لدى الفرد بالعمل والاستمرار بالمنظمة لكافة الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد التي يتم بذله لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .

أما بورتر وزملائه فيشيرون إلى أن هناك ثلاثة مكونات للانتماء التنظيمي لابد من وجودها وهي (Porter & et.al,1979):

المكون الأول: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

المكون الثاني: الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.

المكون الثالث: الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

في حين يرى كل من (Moshe& Reisel,1993: 210) أن هناك فوائد عديدة للانتماء التنظيمي لدى العاملين، يمكن أن تجنيها المنظمات ومنها:

1- يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة على إحداث التماثل التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.
2- الأداء المتميز للعمل.
3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
4- إن انخفاض الانتماء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل وعدم التماثل.

أما بالنسبة للعلاقة بين مفهومي التماثل التنظيمي والإنتماء التنظيمي، فيرى (Gautam,et.al.2004:301) إنهما يرتبطان معا بعلاقة قوية، حيث أنه لا يمكن الحديث عن وجود مرحلة التماثل التنظيمي ما لم يتوفر في المنظمة انتماء تنظيمي قوي، فالإنتماء يشكل بعدا هاما من أبعاد عملية التماثل.

كما ميز ((Xiong, 1997) بين مفهومي التماثل التنظيمي والإنتماء التنظيمي بالقول: إن التماثل التنظيمي التصاق نفسي بمنظمة معينة ويشير إلى مرحلة أعمق وأقوى من الإنتماء، أما الإنتماء التنظيمي فهو يتضمن توجها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية.

ثانيا: العضوية:

إن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية، أي إن يكون مقبولا من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية.

وتناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار أنه أحد الحاجات أو الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه، حيث أشار "ماكيلاند" إلى حاجة الإنتماء من خلال نظرية الحاجات وعرفها على إنها" الرغبة في تكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية وصداقات مع الآخرين (سلطان،2002: 140).

يشير الباحثان (Wiesenfled & et,al.2001) إلى وجود علاقة طردية وايجابية بين التماثل التنظيمي والعضوية، وإلى أنه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة فانه يميل إلى الشعور بالتوحد معها والذوبان فيها فتكون مكاسبها مكاسب له، وأهدافها أهدافا له، ويعدو نجاحها وإخفاقها نجاحا وإخفاقا له، وتصبح مكانتها مكانة له، وفي حالات الإنتماء القوي تصبح حياة المجموعة مطابقة لحياته الشخصية بل البديلة لها.

ثالثا: التشابه:

وهو بعد هام لنجاح عملية التماثل التنظيمي، حيث يستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين لذا يقرر كل من (Greta& Hannan,2005) إن الأشخاص الذين يتماثلون مع الوقت الذي يرى فيه كل من (Solan&Ruppin, 2001:18)" إن الأفراد يتقبلون ويتشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابها معهم".

العوامل المؤثرة في بلورة التماثل التنظيمي

أولا الثقافة التنظيمية:

بالرغم من الجدل الكثير في أدبيات التنظيم الإداري حول تعريف الثقافة التنظيمية ألا أنه يمكننا القول ببساطه إنها " القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم . أيضا هي " نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين

وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية انجاز الأعمال في المنظمة "(السالم، 2002: 179) . ولقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا بين الثقافة التنظيمية السائدة والتماثل التنظيمي، وأن هناك علاقة ايجابية بين الأبعاد الرئيسية للثقافية التنظيمية (عمل الفريق، المعنويات، تدفق المعلومات، المشاركة والإشراف وطبيعة الاجتماعية)، والتماثل التنظيمي.

كما أن هناك عوامل أخرى من الممكن إدراجها لتقييم ثقافة المنظمة مثل تاريخ المنظمة، مهمة المنظمة، الاستقرار المالي للمنظمة وفرص التقدم، وبرامج المكافآت، والحوافز في المنظمة، والمعنويات(Sluss.2005:19).

في حين يؤكد (حريم ،2003: 275)، إلى " أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية والتمسك بشدة بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. "

وتتأصل الثقافة عندما تتحد مجموعة من الأفراد، ومن خلال شعور معين بالرسالة التي توحدهم وتجمعهم لتحقيق هدف مشترك. ثم تتطور مع الزمن لتتجذر في المنظمة، وتشكل قاعدة مشتركة يتشاطرها أعضاء المنظمة، وتصبح ذات أساس قوي وأكثر تماسكا وثباتا،ومن الوظائف المهمة للثقافة التنظيمية (القريوتي ،2003: 150) ما يأتي:

1- شعور العاملين بوحدة هويتهم.

2- الشعور بزيادة الانتماء والولاء للمنظمة وتحسين العلاقات بين العاملين.

3- الفهم الصحيح للسياسات والأحداث التي تجري في المنظمة.

4- الدعم والمساندة اللازمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة.

وبشكل عام يمكن القول أن الأفراد يميلون إلى أن يتقبلوا ويتشربوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابها لهم.

ثانيا : جماعة العمل:

تؤثر الجماعة التي يعمل الفرد ضمنها على مستويات متماثلة مع الآخرين ومع المنظمة، وتستمد الجماعة تأثيرها من خلال الخصائص التي تمتلكها (كعلاقات اعتمادية متبادلة، ومهارات تكاملية، ومشاركة فاعلة من الجميع في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والحجم، والمكانة المميزة، والتشابه بين أفرادها، والتماسك)..

إن جماعة العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المتماسكين والمتعاونين مع بعضهم البعض، والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام، مع التأكيد على أن هناك عوامل ترتبط بتكوين الجماعة قد تؤدي إلى زيادة تماثلها وهي (التفاعل ضمن الجماعة، التوحد، التشابه، التقارب في الأهداف، التهديدات الخارجية والتاريخ المشترك.

أشار ارنولد وفيلمان (Arnold & Feldoman ,1986) في تعريفهما لجماعة العمل إلى أنها : مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضا ويقتسمون اهتمامات مشتركة ويجتمعون لإنجاز بعض النشاطات الوظيفية (Arnold & Feldoman ,1986:181) ويتأثر الفرد بالمجموعة المتماثلة مع المنظمة وذلك مستمد من الخصائص التي تمتلكها المجموعة (السعود والصرايره،2009: 37)

1- حجم المجموعة : الأفراد يميلون إلى التوحد مع المجموعات الصغيرة الحجم أكثر منه مع المجموعات كبيرة الحجم، لأن المجموعات الصغيرة تلبي لهم مستوى مناسبا من الحاجات الفردية.
2- ألمكانه المميزة للمنظمة التي تعمل بها المجموعة : فالمنظمات ذات المكانة الجذابة والمرموقة العالية هي أكثر تشجيعا على تماثل الأفراد معها، لأنها تعزز من شعور الفرد بالاحترام وتحقيق الذات والتميز (رشيد ،2003: 44).
3- التشابه بين أفرادها: فالتشابه بين قيم وأهداف المنظمة والأفراد يؤثر بمستوى التماثل بينهما، حيث يميل الفرد بطبعه إلى الإتحاد والتماثل مع مجموعة مماثلة له.

4:العوامل المشتركة فيما بينها: إن لكل مجموعة عددا من العوامل التي ترتبط بتكوينها وتؤدي إلى زيادة التماثل بين أعضائها، ومنها : التفاعل بينها، والاتحاد، والتشابه، والتقارب في الأهداف، والتهديدات الخارجية، والتاريخ المشترك.

ثالثا : الاتصالات التنظيمية:

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة، لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما إنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

إن عملية الإتصال تعني تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر. فهي ضرورية للتواصل والترابط بين الأفراد والمنظمة، إذ أنها تساعد العاملين على فهم أهداف المنظمة وواجباتها، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من اجل تحقيق تلك الأهداف . فكلما كانت قنوات الإتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة عبرها، كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة، وزاد ذلك من الرضا عن المنظمة. فالفرد هنا يشعر بالأهمية والمشاركة بشكل اكبر، وهو يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجعه على التعاون والتنسيق (حريم، 1997: 333).

لقد كان الإتصال التنظيمي وما زال عملية حيوية في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، يتم من خلاله انجاز الأعمال . وبالتالي هو عنصر هام من عناصر التوجيه داخل التنظيم، ويربط جميع العاملين مع كافة أقسام المنظمة (ويتون وكاميرون، 2001: 37-3).

إن تعدد مرات الإتصال ومدى العمق في محتوى الإتصال (مثل الموضوعات المختلفة التي تتم مناقشتها) تؤثر في التماثل التنظيمي، فكلما زاد عدد مرات الإتصال مع الآخرين. كانت الإتصالات أكثر عمقا، وزاد احتمال تماثل الفرد مع المنظمة(Van& Pryu,2000).

رابعا: المشاركة في عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وتساعد على تحسين نوعية القرار، حيث تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير (القائد) وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى وتجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين، فيعملون على تنفيذها بحماس شديد ورغبة صادقة.

وبناءاً على ما سبق يعتبر التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن تعمل المنظمة على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم. وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية، بحيث يكون الهدف منها هو التوصل إلى القرار السليم وألا تكون مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقا من قبل الإدارة العليا.

وأكد كل من (Franklin & Ebdon:2002) على ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضمانا لوضوح الرؤيا وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وابعد عن الخطأ، إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الواحد الذي كثيرا ما يسيطر عليه فكرة، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

تعد المشاركة قي عملية اتخاذ القرار من العوامل المهمة المؤثرة في مستوى التماثل التنظيمي، إذ إنها ترتبط ارتباطا قويا بالتماثل التنظيمي، فكلما زادت درجة مشاركة الفرد في صنع القرارات في المنظمة، زاد ذلك من تماثله معها، وذلك لشعوره بأنه مشارك في صنع القرارات التي تخصه وتعبر عن رغباته وأهدافه (القرالة ،2005،ص110).

عملية المشاركة عامل مهم يؤثر على درجة ومستوى التماثل التنظيمي، حيث تعد المشاركة أسلوب فعال لخلق مرحلة التماثل، فعندما يشارك العامل في صنع القرار يشعر بان القرار الذي شارك في صنعه هو قرار يخصه ويعبر عن رغباته وأهدافه، لذا

يلتزم بتطبيقه والدفاع عنه، وهنا تصبح أهداف المنظمة هي نفسها أهداف الفرد مما يخلق حاله من التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة (القرالة :2005: 38).

خامسا : الهوية التنظيمية:

تساهم الهوية التنظيمية البارزة والقوية في تعزيز عملية التماثل التنظيمي، حيث يتعرف العاملون على خصائص وأهداف منظمتهم من خلال هذه الهوية وبالتالي يتجاوبون معها ويعتنقون ما يناسبهم ويتوافق مع أهدافهم منها، وعليه فإن التماثل التنظيمي يساهم في تشكيل هوية قوية للمنظمة.

يعد التماثل الوسيلة الأساسية التي من خلالها تتشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني مجموعة من الهويات، والتماثل القوي للفرد يشير إلى إن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة (رشيد ،2003: 16).وان يتماثل الفرد فهذا يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها، وأن " يتماثل مع " تعني اعتناقا أو فهما، أو ارتباطا، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد مواطنا للإلتقاء مع الآخر."

ويرى (Bran&Harman:2005) "إن الناس يعرفون أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة، حيث تشكل الهوية رابطا اجتماعيا ونفسيا هاما لربط العاملين بالمنظمة ". وعليه وعندما تكون هوية العضو التنظيمية بارزة وذات قيمة فإنما يدلل على إن التماثل قوي.

ومن جانب آخر مّيز (Berger, et,al:2006) بين الهوية والتماثل، فالهوية بصفة عامة هي مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بيّن. في حين إن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد.

سادسا: الصراع التنظيمي:

تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعله، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهر من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة.

يرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد حيث إن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من خلال انضمامه للتنظيم وان هذه

الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، من هنا فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، الأمر الذي ينشا عنه بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد أو بين الأفراد والتنظيم فتفرز آثار متباينة تنعكس على مستوى الأداء التنظيمي. (Sockalingam& Panteli,2005:599) .

فعلى اعتبار أن المنظمة تتكون من ثلاثة مستويات : الفرد والجماعة، والمنظمة ككل ولكل فرد وجماعة أهدافها وحاجاتها وتوقعاتها التي قد لا تتوافق مع بعضها البعض أو مع أهداف المنظمة، فانه من الطبيعي إن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعا مع ذاته، بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما يواجه أيضا صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثارا مختلفة على الفرد نفسه والتنظيم، وأن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قلّ مستوى التماثل والعكس صحيح . ذلك إن التماثل ينبني على توحد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية في المنظمة وتشابهها وتطابقها. وأما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة (حريم ،2003: 37).

نلاحظ مما سبق إن طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع هي علاقة سلبية، ففي حين ينتج التماثل التنظيمي عن تطابق أهداف وقيم كل من العامل والمنظمة نجد بالمقابل أن الصراع يعبر عن اختلاف القيم والأهداف بين العامل والمنظمة، وبوجود هذه العلاقة السلبية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي، يمكن القول أنه كلما زاد مستوى الصراع التنظيمي يقل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح.

ويشير سلطان الى إن من أهم الآثار السلبية لعملية الصراع التنظيمي والتي تؤثر على حدوث عمليه التماثل التنظيمي هي " إن للصراع آثار مثل المشاعر السيئة بين الأفراد وكذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهذا يقلل من التعاون ويحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة "(سلطان، 2002: 321).

سلوك المواطنة التنظيمية:

إن منظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً، يتألف من السلوكيات المرغوبة والمطلوبة منه في وظيفته، وهذه السلوكيات تتحدد من خلال الوصف الوظيفي، وقد ركز الباحثين اهتمامهم لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل. وفي أوائل العقد الماضي بدأت الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات ،أطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي التي تؤثر على كفاءة وفاعلية العمل، ويقوم الأفراد بهذه السلوكيات بناء على اختيارهم، لأنها لا ترد ضمن وصف الوظيفة(عريشه، 1996).

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، ويلقى هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون. يرى اورغان (Organ) أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعالياتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة(Organ,D.W.and lingl.A :311 1994).

مصطلح المواطنة مشتق من كلمة الوطن، وهي عبارة عن رابطة مقدسة تربط المواطن بالوطن، ومفهوم المواطنة بشكل عام مفهوم سياسي اجتماعي متنوع الأبعاد ويتأثر بمستوى النضج الفكري والتطور الحضاري والقيم المتوارثة، وأن المواطنة أساسها الإنتماء والإبتعاد عن الفردية والإهتمام بالصالح العالم (ناصر، 2003).

ولا يمكن للمنظمات إن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف منتسب بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في كافة أنواع السلوك التنظيمي الايجابي، وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، ولا يتم مكافأة الفرد عليه من خلال منظومة الحوافز الرسمية في المنظمة (Organ,et,al:2006).

كما تعرف المواطنة التنظيمية على أنها شعور الموظف بالمسؤولية، وتقديم مساهمات بناءة لتسيّر أعمال المنظمة، والسعي إلى أن يكون ذو حضور دائم في

مختلف المحافل، والإطلاع على كل متجدد لمواكبة التطور في عمله (العمري،2011: 19).

وقد عرفه نيلسون وآخرون (Nielsen,et,al:2010) بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له . كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

ويعتقد (Polat, 2009) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.

ويرى(Robbins & judge, 2007) أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، وخاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق.

ومع مرور الوقت ترسخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حوله، سواء ضمن البيئة الأجنبية أو العربية، حيث أصبح لمضمونه فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، مما أدى إلى اشتماله على عدة معان ومسميات تدل عليه مثل (سلوك الدور الإضافي والمشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية والسلوكيات خارج الدور الرسمي، والسلوك غير المفروض). حيث أن جميع هذه المسميات تصب في مفهوم واحد وهو سلوك المواطنة التنظيمية (الفهداوي، 2005).

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من ايجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز، ولأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى(المعا يطه،2007):

1. تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها.
2. خلق الإحساس بالإنتماء لهذه المؤسسات.
3. خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
4. إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية.
5. زيادة فاعلية وكفاءة العمل الحكومي.

6. زيادة مستوى الرضا عن العمل.

7. توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات.

مما سبق ذكره يمكن أن تعرّف الدراسة سلوك المواطنة التنظيمي على أنه : المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء أفراد أو جماعات أو أفراد كثيرين يقدموا أداء أعلى من المتوقع كوحدة شاملة متكاملة .

أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

ذكر بريف وموتوويدلو (Brief & Motowidli, 1986) إن سلوك المواطنة التنظيمية يضم العديد من الأنماط التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- النمط المتعلق بشؤون العمل : يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساسا.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل الإجتماعية أو العائلية أو العاطفية.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم.

4- النمط المتعلق بالسياسات واللوائح: ويتم من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.

5- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري : وذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

6- النمط المتعلق ببذل الجهود المضاعفة في العمل : يتضمن هذا النمط حرص الموظف على إتمام انجاز المهام الموكلة إليه، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، وتجنب إضاعة وقت العمل في أمور غير مفيدة كالأحاديث الجانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة، أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

7- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية : ويشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

8- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

9- النمط المتعلق بالبقاء مع المنظمة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها.

العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة.

هي مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات مثل:

1- العوامل الشخصية الايجابية:

أ- القناعة بالعمل : والتي تعد من السمات الايجابية للوظيفة والتي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية وتسهم في النظام التعاوني، حيث أن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الأساسي للوظيفة.

ب- التعهد الفعّال : الذي يمثل درجة من التصاق الموظف بالمنظمة، ويعني ذلك أن الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي، بحيث انه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على

تعريف مسؤوليات عمله وأدواره الإضافية وإنها تقع ضمن الدور الأساسي، وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- العوامل الموقفية المدركة :

وتشمل قيم العمل، وخصائص العمل، وذلك على النحو الآتي:

أ- قيم العمل: إن وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة تؤدي إلى علاقات ذات أثر ايجابي، فعندما يشعر الموظف أن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين واحترام حاجاتهم فإنه سيلتصق بها، ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، وهذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة ايجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه.

ب- خصائص العمل : فإذا كانت طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة إكمال العمل، فإن ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم ويحصلون على ضبط شخصي لأنفسهم، ويتضمن ذلك اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير وإحداث تغيير في الاتجاه المطلوب، فخصائص العمل المحفزة كالعمل ذي المعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة، سوف يزيد من الدافعية الداخلية ويزيد من قيام الموظف بسلوكيات الدور الإضافي.

3- عوامل المركز الوظيفي :

وتشمل تولي المنصب في المنطقة، ومستوى العمل الهرمي، فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة من العمل في المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط مع المنظمة، ويصبح لديهم أيضا قناعات في أدائهم لعملهم، مما يولد فيهم مشاعر ايجابية تنعكس على سلوكيات الدور الإضافي نحو منظمتهم . كما أن تولي المناصب العالية يزيد من الحافزية، ومن إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات، حيث يكون لهم وجود اكبر من الفئات الأدنى، فضلا عن وجود حرية أكبر لهم فيما يتعلق بسلوكياتهم التي من ضمنها تقديم سلوك الدور الإضافي.(ريان،مجد حسن 2008)

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

أثبتت الدراسات أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك المنظمات التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عليا، فيسود تلك المنظمات مناخ من الايجابية، والتعاون، والانسجام (Chen & Chung, 2007) ويسعون تلقائيا إلى القيام بأعمال تطوعية، وينتمون في حضور يفوق المألوف. كما تزيد المواطنة التنظيمية من المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وترفع من مستوى الانجازات المتحققة، وتهيئ الفرصة للعمل بروح الفريق، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ،وتقديم العون للعاملين الجدد، وتقليل المشكلات المتعلقة في العمل، وتنمية المهارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف معه . مما يزيد من الفاعلية الإدارية بمنح المدير الوقت الكافي لقيادة المنظمة بدلا عن الانغماس بمهام إدارية هامشية (Fournier,2008).

ونظرا لأهمية المواطنة التنظيمية الرفيعة والمسؤولة فلا بد من تسليط الضوء على طبيعة ومسببات غرس سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو محل اهتمام العلماء والباحثين منذ القدم وسيبقى كذلك، فيعرف اورغان (Organ) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " سلوك الفرد التقديري الذي لا يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجملة يؤدي إلى تعزيز الفاعلية الوظيفية للمنظمة ككل. (Organ,1994,214).

وهذا المفهوم يتضمن نمطين من السلوك هما : المساهمة الايجابية الفعالة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الرفيع، مثل الدقة في التعامل والمواعيد، والحضور للعمل قبل الوقت، أما النمط الثاني فهو ما تفرضه التعليمات الرسمية وتجنب التسبب بالإساءة والأذى للزملاء وللمنظمة، والترفع والإحجام عن التذمر والشكوى حول المسائل المبتذلة والبسيطة.(Modessir.A.Singh 2008).

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات المتبادلة بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف

الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، وما إلى ذلك.(Chen & chung,2007) .

ويرى (Fournier, 2008) في مجال سلوك المواطنة التنظيمية، أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة، من خلال:

1- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

2- نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما وتتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الايجابية، التي يمكن أن تحققها للمنظمة، فقد لخص بعض الباحثين بعض الآثار الايجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي(Nielsem.et.al,2010) :

يؤدي إلى تخفيف عبء العمل في المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا إن تحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها، ويزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني، ويزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم، ويتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له، ويوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات،مما ينعكس ايجابيا على الأداء المتميز ، ويزيد من فاعليه الأداء وكفاءته، ويؤدي إلى الإلتزام وحل المشكلات ،ويقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

كما قام سكناك (Schnake) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين

الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة (Hall,et.al.1997 :189)

1- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فان القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
2- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وبين (راشد، 1992) إن سلوك المواطنة التنظيمية يجب أن يحتل مكانة متقدمة في سلم أولويات واهتمامات الممارسين الإداريين باعتباره أحد القضايا الرئيسية في عالم الإدارة، نتيجة لتمتعه بايجابيات تنظيمية كثيرة إلى جانب تحقيقه لمستويات أداء متميزة، ولأنه يؤدي إلى:

توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس ايجابيا على الأداء المتميز، وزيادة فاعلية وكفاءة وإنتاجية الموظف في العمل، وزيادة مستوى الرضا عن العمل، وتعزيز الإحساس بالانتماء للمؤسسات، وتنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات والمعتقدات الايجابية في العمل ، ويساعد الفرد على تحقيقه لذاته، والشعور بأهميته بشكل مستقل عن باقي العاملين، ويساعد على خلق الحماس في الأداء، ويؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقة إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً إن تتحمله، في توظيفها لبعض العاملين الجدد إلى التوسع في خدماتها، والتميز في أدائها، ويتيح الفرصة للموظفين في ممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه.

أبعاد المواطنة التنظيمية:

أشار كوبمان (koopmann,2003) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له خمسة أبعاد وهي :

الإيثار، و المجاملة،و الضمير الحي، و الروح الرياضية، وفضيلة المواطنة.

وأكد على أنه لا يشترط وجود هذه الشروط الخمسة فقد يوجد بعد وتختفي أربعة أو يوجد بعدان وتختفي ثلاثة، واختلف الباحثون لأبعاد هذا السلوك حيث أنهم وضعوا حوالي ثلاثين بعدا لسلوك المواطنة التنظيمية. وأشار بودسكوف وآخرون (Podsakoff et al ,2009) إلى إن هناك سبعة أبعاد أخرى رئيسية لهذا السلوك وهي:

1- سلوك المساعدة والروح الرياضية والولاء التنظيمي وفضيلة المواطنة والمبادرة الفردية وتطوير الذات والطاعة التنظيمية .

وهنالك أيضا أربعة إبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي (Dyne et al,1998:698):

1- السلوك المعزز وهو سلوك منشط يعزز ويشجع حدوث الأشياء.
2- السلوك المانع والذي يقصد به السلوك التحفظي والوقائي.
3- السلوك المنمي ويتعلق هذا السلوك بالعلاقات بين العاملين.
4- السلوك الإبداعي وهو سلوك موجه نحو التغيير في المؤسسة.

إذن لسلوك المواطنة التنظيمية إبعاد عديدة، إلا إن الدارسين له ركزوا على خمسة إبعاد رئيسية، واجمعوا على أهميتها، وهذه الأبعاد كما ذكرها (ريان، 2008) هي:

1- الإيثار : وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين من حوله (الزملاء، والرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.
2- اللياقة واللطف أو المجاملة: وهي محاولة الشخص لمنع وقوع المشاكل المعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات والتي يمكن إن يستفيدوا منها.
3- الضمير الحي والتفاني: وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فنتيجة إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفية في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية .

4- الروح الرياضية: وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة، دون تذمر أو رفض أو ما شابهه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاجات في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

5- الفضيلة المدنية: وهي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، الإهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، قراءة مذكرات وإعلانات المنظمة، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة .

تشير أغلب الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي(Organ ,2006):

الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولا: الإيثار، ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (رؤساء، ومرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

ويعرف الإيثار بأنه : سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك (مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم). وهو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب. (Fournier,2008) .

ويتمثل هذا النمط من سلوكيات المواطنة التنظيمية بتلك المساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص معين (زميل عمل مثلا) في حال مواجهته لمشكلة طارئة في العمل، كتعريف المستخدم الجديد على كيفية استعمال الأدوات أو إعلامة كيفية الإمساك بخيوط إجراءات العمل.

ثانيا: الكياسة: وهي تعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل، واتخاذه التدابير الوقائية لمنع حدوثها. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.

والكياسة تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال (Chen & chung,2007)

ويتضمن هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية جميع الدلالات والحركات التي تأخذ بعين الاعتبار الأفراد الآخرين فيما يخص منع التسبب بالأذى والمشكلات لهم. فحقيقة الحياة في المنظمات اعتمادية، فالعمل الذي يمارسه فرد أو القرار الذي يتم اتخاذه يؤثر على عمل الآخرين، فاللطف يتضمن توقيت حكيم من قبل الفرد في التشاور مع زملائه الذين سيتأثرون بنتائج عمله وتزويدهم بملاحظات مسبقة حول ذلك، واحترام تظلمات الآخرين حول تقاسم الموارد والمكتسبات المشتركة (العمري،2011: 25) .

ثالثا: الروح الرياضية: وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله .

وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشا بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الاحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى ،أو تذمر.(Modessir & Singh: 2008)

وإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا تحمل نوع من الإحباط، وعدم الراحة، وحتى الإجهاد، في حدود معينه فإن العاملين لهم الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بعض الصعوبات، ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندها تتحول إلى جدل مستمر، وتعود المكاسب على أولئك العاملين الذين لديهم القدرة على الصبر

والانتظار، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة بتروي وروح سمحة، ويقبلون النتائج مهما كانت ويمارسون نوعا من سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعا:السلوك الحضاري: ويشيرإلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

وتتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها، حفاظا على أمن المنظمة : كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، والتأكيد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، والتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، واخذ زمام المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية(Burns & Carpenter,2008:54).

كذلك يعكس السلوك الحضاري، مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الاقتراحات البناءة، والمبادرة بمشروعات تحسين لإحداث التغيير نحو الأفضل، وان لدى المنظمات قواعد وسياسات تطلب مستوى معين مقبول من الطاعة من قبل العاملين مثل احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة، والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فان قواعد واليات الانضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، و يمكن فرضها أكثر من ذلك، وبذلك فإن هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصا وروحا بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة (Organ ,et ,Al : 2006) .

خامسا: وعي الضمير: ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي الإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية

وأداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.

ايجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار كوبمان (kopmann,2003) إلى بعض الايجابيات والسلبيات لسوك المواطنة التنظيمية، ومن ايجابيات هذا السلوك:

1. بقاء العاملين في المنظمة مدة أطول.
2. توفير أداء وجودة عالية مما يساعد على توفير مناخ تنظيمي ايجابي داخل المؤسسة.

أما من سلبيات هذا السلوك:

1. مقاومة السلطة والعدوانية.
2. الثأر والتغيب وترك العمل.
3. انخفاض الأداء وتدمير الممتلكات وضعف الانتماء للمؤسسة.

وذكر (ريان،2000) انه على الرغم من وجود هذه الآثار الايجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو ايجابية هذا السلوك فمن الممكن أن:

1. يكون احد أعراض عدم كفاءة الفرد.
2. يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى الجماعة.
3. وعلى مستوى المؤسسة يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز شعور الفرد بان المؤسسة مدينه له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون لها نتائج سلبية عليها.

معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات (العجلوني، 2010: 43):

1- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

2- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوطات العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على أدائهم.
3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
4- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوك المواطنة التنظيمية .

2.2 الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة والمتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، سيتم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقا للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كآلاتي:

أ. الدراسات باللغة العربية:

دراسة (ابو تايه،2012) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكزالوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور

الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

دراسة (الحراحشه والخريشا ،2012) هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات الديمغرافية : النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة ودلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الديمغرافية النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.ومن أهم توصيات الدراسة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عمليا لينعكس ذلك على زيادة درجة الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها لتحقيق اهدافها المنشودة.

دراسة (السعود والصرايرة، 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بأدائهم الوظيفي.تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين البالغ عددهم (2905)، ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم (314). شملت العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية(582) عضو هيئة تدريس، و(77) رئيس قسم. وتحقيقًا لأهداف الدراسة، تم استخدام: استبانة التماثل التنظيمي، واستبانة الأداء الوظيفي التي طورها الباحثان. بينت النتائج أن درجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.97) درجة. وأن أداءهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم كان مرتفعًا، إذ بلغ (3.78) درجة من(5).

كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.49)، وهي علاقة دالة إحصائيًا.

دراسة (البشابشه، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس النزعة المركزية ، وتم الإعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) والإحصاء الوصفي، تحليل الإنحدار البسيط، تحليل الإنحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الإنحدار التدريجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة .
2. أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي
3. أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند اعضائها.

دراسة (محارمة، 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. وقد أظهرت النتائج التي شملت (266) موظفاً إلى وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. كما بينت النتائج إلى وجود اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لجنس الموظف وإلى سنوات خبرته، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبأهمية تنمية

العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وإجراء مزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (المهدي، 2006) : حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية . تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (1083) معلمًا تم اختيارهم من ثماني محافظات، وباستخدام الاساليب الاحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- إن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.
2- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة.
3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء المعلمين لسلوك المواطنة.

دراسة (الخليفات، 2006) :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (441) مفردة، ,باستخدام الاساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية جاء مرتفعا، وجاء مستوى التماثل التنظيمي أيضًا مرتفعا.
2- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثرًا للمهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء).

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات وأساليب التحفيز لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بمختلف أنواعها، كحضور المؤتمرات، والندوات، والبرامج التدريبية التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم لما لها من أثر إيجابي على عملية التماثل التنظيمي لدى العاملين في هذه المؤسسات.

دراسة (الفهداوي، 2005) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التغير التحولي في تلك الأجهزة الحكومية. وباستخدام الأساليب الاحصائية والاستبانة ،أظهرت النتائج التي شملت (342) موظفا إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتغير التحولي. وأوصت الدراسة بتوظيف مفهوم المواطنة التنظيمية من أجل تحسن قدرة الدوائر الحكومية على إجراء التغييرات التحولية، وتبني مفهوم المشاركة لضمان التحفيز المعنوي للعاملين مما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

دراسة (رشيد، 2003) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة الإجابة عن سؤالين يتعلقان بدرجة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامهم الأكاديمية. وكذلك اختبار فرضيتين تتعلق الأولى بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي للعضو مقارنة مع التماثل على مستوى الجامعة، وتتعلق الثانية بالإرتباط بين عدد سنوات الخدمة في الجامعة مع مستوى التماثل التنظيمي. وباستخدام الأساليب الإحصائية، أظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان قويًا نسبيًا، وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة، وأن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تكونت من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من مختلف الدرجات والتخصصات، ولقد توصلت الدراسة إلى:

1- أن مستوى التماثل الكلي للأعضاء مع الجامعة (4,99) ومع الأقسام الأكاديمية(5,17) ومن خلال ذلك فان مستوى التماثل مع مجموعة العمل ومع المنظمة عالي بيد أن التماثل مع القسم أعلى من التماثل مع المنظمة.
2- انه كلما زادت مدة خدمة الأفراد في المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي.

ولقد أوصت الدراسة بوجوب قيام الدراسات القادمة في البحث في محددات أخرى تؤثر على التماثل التنظيمي مثل التعاون، الإيثار، الانغماس الوظيفي.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Sjahruddin.2013) :

بينت الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بوساطة الثقة في المدير والإلتزام التنظيمي. وقد تم جمع بيانات المسح من عينة من الممرضات في مستشفيات اندونيسيا في مدينة ماكاسار. أظهرت نتائج SEM القائم على التباين الجزئي مع التحليل بأن النماذج المفترضة قد احتوت البيانات بشكل جيد للغاية. والالتزام التنظيمي والثقة في المدراء الوسطاء جيدة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.وانه كانت هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين الثقة في المدير، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وفي العدالة التنظيمية كانت الثقة غير كبيرة .

دراسة بودسكوف واخرون(Podsakoff et al.2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك الموطنة التنظيمية على المنظمات سواء على مستوى الفردي أو التنظيمي، وشملت عينة الدراسة 168 يعملون في 38 منظمة في الولايات المتحدة الامريكية، وتم التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تقييم الاداء ومعدل دوران العمل والغياب، وعلى المستوى المنظمي من خلال (انتاجية المنظمة، الكفاءة والإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها : وجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء، والمكافآت، ومعدل دوران العمل، ووجود أثر لسلوكيات المواطنة التنظيمية في انتاجية المنظمة، والكفاءة الإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف.

دراسة (Chegini, 2009) والتي قام بموجبها الباحث باستخدام استبانة وتوزيعها على عينة من 300 فرد من العاملين في جامعة أزاد الاسلامية في ايران بهدف اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، سياسات التعامل، العدالة الداخلية بين الافراد،العدالة المعلوماتية) كمتغيرات مستقلة، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية دالة بين المتغيرات المذكورة وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Chan,2006) هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة والولاء لدى العاملين في المنظمات الإنسانية (Amanah Ikhtiar Malaysia) وجرى فحص واختبار متغيرات الدراسة في ضوء إطار حديث مفاهيمي طور مسبقا من قبل (Grameen model) جرى استفتاء على (96) مبحوثًا من العاملين في المنظمة وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المنظمات تعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية والتي تجعل هؤلاء العاملين يبذلون جهدًا أكثر، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن العاملين لديهم تماثل وولاء عالٍ كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية، ويعتمد عملهم بالشكل الأكبر على العمل الطوعي، وتوصلت الدراسة إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي. وتوصي الدراسة بتوسيع النطاق البحثي على منظمات أخرى مما قد يسهم في فهم وبناء العلاقة التكاملية بين الولاء والتماثل التنظيمي.

دراسة (Cremer,2005) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من(241) مبحوثًا في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يؤدي الى تعاون أفضل وبالتالي تماثل أفضل.

دراسة(Puurula and Lofstrom,2003) دراسة تصف تطور التماثل التنظيمي بين الموظفين في مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم والمشاركة في برامج تدريبية واسعة النطاق وعلى مستوى المؤسسة بأكملها، فقد كان المشاركون مديرين وموظفين في (175) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في فنلندا. وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن هناك ضعف في تطور الحافز الوظيفي بين مجموعة كبار السن والمجموعات ذات المستوى التعليمي المنخفض، وكانت أعلى مستويات الكفاءة الوظيفية بين الموظفين ممن يتمتعون بدرجات علمية وتعليم أعلى.

دراسة كوهن ونيلسون (Kuhn and Nelson,2002) دراسة لتحديد مفهوم جديد للتماثل التنظيمي، من حيث التعددية في التماثل التنظيمي أو الإزدواجية فيه، واستمد هذان المفهومان من مراجعة الأدب النظري. وقد أسهمت الدراسة في توضيح مفهومي التعددية والإزدواجية في التماثل التنظيمي، وقدمت كذلك إجرا ء لتقييم المفهومين، وشدت الانتباه إلى أثرهما في تشكيل التماثل التنظيمي وخاصة في أثناء إحداث المنظمات للتغيير المخطط.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بالتماثل التنظيمي أو سلوك المواطنة التنظيمية، وقدم الباحثون فيها جهدا طيبا ساهم في إغناء موضوع الدراسة، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة. و كان هناك أوجه شبه بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، كما كان هناك أوجه اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في جوانب مختلفة .

أما أوجه الشبه فمنها إن هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة تناولت موضوعي التماثل التنظيمي والمواطنة التنظيمية كمتغيرات للدراسة، صحيح أن بعض الدراسات السابقة تناولت المتغيرات بشكل منفصل فبعضها تناول التماثل التنظيمي وبعضها تناول سلوك المواطنة التنظيمية، لكن الشيء المشترك بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى هو الموضوع الذي سيتم تناوله وهو أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

أما أوجه الاختلاف التي جعلت هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات الأخرى فيمكن إيجازها على النحو الآتي:

1- تناولت بعض الدراسات السابقة التماثل التنظيمي وأثره على الأداء. أما هذه الدراسة فقد تناولت موضوع التماثل التنظيمي وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات السابقة .

2- تناولت بعض الدراسات السابقة سلوك المواطنة التنظيمية. أما الدراسة الحالية فقد تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية كأحد متغيرات الدارسة وهذا ما ميزها عن بعض الدراسات السابقة.

3- تميزت أيضا هذه الدراسة باختلاف مجتمع الدراسة حيث ستطبق على المؤسسات العامة الأردنية .

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطويرها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات العامة الأردنية من العام 2014-2015 والبالغ عددهم (12543) حسب إحصائيات ديوان الخدمة المدنية ودائرة الإحصاءات العامة ويتوزعون على (19) مؤسسة عامة.(ديوان الخدمة المدنية 2013).

والجدول رقم (1) يوضح أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمؤسسات العامة الأردنية.

دالجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة للمؤسسات العامة الأردنية

اسم المؤسسة	أعداد العاملين	النسبة المئوية
*المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	471	3.76%
*مؤسسة المدن الصناعية	241	1.92%
مؤسسة تنمية أموال الأوقاف	39	0.31%
المؤسسة الاستهلاكية المدنية	1095	8.73%
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	1376	10.97%
*مؤسسة المناطق الحرة	347	2.77%
مؤسسة المواصفات والمقاييس	304	2.42%
مؤسسة سكة الحديد العقبة	615	4.90%
مؤسسة الإقراض الزراعي	469	3.74%
المؤسسة العامة للغذاء والتطوير	532	4.24%
المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الصغيرة	108	0.86%
*مؤسسة تنمية أموال الأيتام	259	2.06%
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	1562	12.45%
مؤسسة تشجيع الاستثمار	84	0.67%
دائرة المطبوعات والنشر	122	0.97%
مؤسسة المواني	3218	25.66%
مؤسسة التدريب المهني	1440	11.48%
مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني	143	1.14%
*المؤسسة التعاونية الأردنية	118	0.94%
المجموع	12543	%100

- حسب دائرة الإحصاءات العامة وديوان الخدمة المدنية لعام 2011–2013م

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المؤسسات العامة الأردنية بنسبة 25% وتكونت العينة من المؤسسات التالية:

الرقم	اسم المؤسسة	أعداد العاملين	النسبة المئوية
1	المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	471	%3.76
2	مؤسسة المدن الصناعية	241	%1.92
3	مؤسسة المناطق الحرة	374	%2.77
4	مؤسسة تنمية أموال الأيتام	259	%2.067
5	المؤسسة التعاونية الأردنية	118	%0.94

وقد بلـغ حجم العينـة (444)، وتم توزيـع استبانات علـى كافـة إفراد العينـة بعد اخذ موافقة الجهات المسئولة في تلك المؤسسات. استرجع منها (412)استبيان بنسبة بلغت(93%)مـن الاسـتبانات الموزعـة علـى عينـة الدراسـة، وتـم اسـتبعاد (14) اسـتبانه لعـدم صـلاحياتها للتحليـل الإحصـائي، وبـذلك خضـع للتحليـل (398) اسـتبيان أي مـا نسبته (90%) مـن الاسـتبانات الموزعـة علـى عينـة الدراسـة، والجـدول رقـم (2) يوضـح توزيـع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها.

جدول(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	241	60.6
	إناث	157	39.4
	الكلي	398	100.0
العمر	30 سنة واقل	64	16.1
	31- 40 سنة	152	38.2
	41- 50 سنة	139	34.9
	51 فأكثر	43	10.8
	الكلي	**398**	**100.0**
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	48	12.1
	دبلوم كلية مجتمع	83	20.9
	بكالوريوس	222	55.8
	دراسات عليا	45	11.3
	الكلي	398	100.0
المستوى الوظيفي	مدير	31	7.8
	مساعد مدير	23	5.8
	رئيس قسم	64	16.1
	موظف	280	70.4
	الكلي	398	100.0
الخبرة في مجال العمل في المؤسسة	5 سنوات فاقل	34	8.5
	من 6- 10 سنوات	83	20.9
	11-15 سنة	101	25.4
	16-20 سنة	99	24.9
	21 سنة فأكثر	81	20.4
	الكلي	**398**	**100.0**

4.3 أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تطوير استبانه تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يضم خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية أو الشخصية أو الوظيفية طبقا للعوامل الشخصية التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة في مجال العمل).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1- 19) والتي تقيس المتغير المستقل التماثل التنظيمي، سيضم هذا الجزء 19 عبارة لقياس التماثل التنظيمي مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (1-7) تقيس بُعد الانتماء التنظيمي.

الفقرات (8-14) تقيس بُعد التشابه.

الفقرات (15-19) تقيس بُعد العضوية.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (20- 47) والتي تقيس المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، سيضم هذا الجزء 27 عبارة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (20-25) تقيس بُعد الإيثار.

الفقرات (26-30) تقيس بُعد الكياسة.

الفقرات (31-35) تقيس بُعد الروح الرياضية.

الفقرات (36-41) تقيس بُعد السلوك الحضاري.

الفقرات (42-47) تقيس بُعد الوعي الضميري.

وتم اعتماد أوزان فقرات الاستبانة وفقا لتدريج ليكرت الخماسي(LikertScale) على النحو الآتي: (موافق تماماً 5 درجات)، (موافق 4 درجات)، (موافق بدرجة قليلة 3 درجات)، (غير موافق درجتان)، (غير موافق تماما درجة واحدة).

5.3 صدق الأداة.

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجوعة من المحكمين بلغ عددهم (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، طُلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح الفقرة وارتباطها بالمجال ومدى ملائمتها للقياس ووضوح المعنى، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين حيث تم استبعاد وإضافة وتعديل الفقرات التي طلبها المحكمين حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أغراض الدراسة.

6.3 ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، ويبين الجدول التالي رقم (3) قيم معامل الثبات .

الجدول (3)

يبين معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
	الانتماء التنظيمي	7-1	0.87
المتغير المستقل	التشابه	14-8	0.81
التماثل التنظيمي	العضوية	19-15	0.83
	الكلي	**19-1**	**0.89**
	الإيثار	25-20	0.88
	الكياسة	30-26	0.90
المتغير التابع	الروح الرياضية	35-31	0.81
سلوك الموطنة	السلوك الحضاري	41-36	0.85
التنظيمية	الوعي الضميري	47-42	0.86
	الكلي	**47 −20**	**0.91**

تظهر البيانات في الجدول رقم (3) أن معاملات ثبات أبعاد متغير التماثل التنظيمي قد تراوحت بين (0.81– 0.87) وللبعد الكلي (0.89)، وفيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية فقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.81– 0.90) وللبعد الكلي (0.91)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

7.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة فَرَضِيّاتها تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفيّ والتحليليّ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعية (Spss.16) (Statistical package For Social Sciences)

1–مقاييس الإحصاء الوصفيّ(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالنسب المئويّة، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2–تحليل الانحدار المتعدّد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3–تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنُّبؤ بالمتغيّر التابع.

4–اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكُّد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

5–اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

6–معامل كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.

7–تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova) للكشف عن الفروقات في تقديرات المبحوثين للتماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء اسئلتها وفرضياتها المطروحة والتي هدفت الكشف عن أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقا لتسلسل اسئلتها وفرضياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدريج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماما
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها وفقا للمعادلة التالية:

المدى= أعلى قيمة على المقياس _ اقل قيمة

= 5 – 1 = 4

طول الفئة = 3/4 = 1.33

وعليه فإن الفئة الأولى (فئة المنخفض) هي من 1_ 2.33

والفئة الثانية (فئة المتوسط) هي من 2.34_ 3.66

والفئة الثالثة (فئة المرتفع) تكون أعلى من 3.66

ولذلك سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
اعلى من 3.66	اعلى من 2.33– 3.66	2.33 فما دون

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.66) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(اعلى من 2.33–3.66) فإنّ مستوى التصّورات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ (2.33 فما دون) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً.

وفيما يلي عرضا تفصيليا لنتائج الدراسة ومناقشتها:

اولا : عرض النتائج :

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للاجابة عن السؤال الأول والذي نصه :

" ما مستوى تصورات العاملين نحو التماثل التنظيمي وكل بعد من أبعاده في المؤسسات العامة الأردنية؟"

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي للتماثل التنظيمي والجدول (4) يوضح نتائج ذلك:

جدول (4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية نحو التماثل التنظيمي

الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الانتماء التنظيمي	3.89	0.74	مرتفع
2	العضوية	3.74	0.83	مرتفع
3	التشابه	3.73	0.68	مرتفع
-	الكلي	3.79	0.68	مرتفع

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري(0.68)، كما جاءت التصورات على مستوى الابعاد ايضا بدرجة مرتفعة محتلا بُعد الانتماء التنظيمي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، يلي ذلك بُعد " العضوية" ، بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وجاء في المرتبة الثالثة والاخيرة بُعد " التشابه" ، بمتوسط حسابي بلغ (3.73). وفيما يلي عرضا تفصيليا على مستوى كل بعد من هذه الابعاد :

1- بعد الانتماء التنظيمي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الانتماء التنظيمي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	أبذل جميع جهودي لوصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.	4.07	0.90	مرتفع
7	2	أدافع عن المؤسسة عندما يتم انتقاد الآخرين لها بطريقة غير موضوعية.	4.05	0.92	مرتفع
1	3	أدافع عن أهداف وإستراتيجية المؤسسة أمام الآخرين	3.96	0.97	مرتفع
6	4	انتمائي إلى المؤسسة يجعلني أكثر اندفاعا للعمل .	3.92	0.95	مرتفع
4	5	أرغب في التحدث مع الآخرين عن الانجازات التي تقوم بها المؤسسة	3.91	0.94	مرتفع
2	6	لدى الاستعداد لقضاء حياتي المهنية في المؤسسة .	3.72	1.01	مرتفع
5	7	أشعر دائماً بأن المؤسسة تحقق أهدافي	3.58	1.06	متوسط
-	-	الكلي	3.89	0.74	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الانتماء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري(0.74)، وقد احتلّت الفقرة رقم(3) "أبذل جميع جهودي لوصول المؤسسة الى تحقيق اهدافها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(5) " أشعر دائما بأن المؤسسة تحقق اهدافي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

2 – بعد التشابه:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد التشابه

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	أحاول في قراراتي أن آخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر سلبياً في المؤسسة.	3.90	0.90	مرتفع
11	2	أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني.	3.78	0.96	مرتفع
8	3	لدي أفكار متماثلة كثيراً مشتركة مع الزملاء في المؤسسة.	3.75	0.88	مرتفع
13	4	أشعر بأني في هذه المؤسسة أتميز بأدائي عن الآخرين الذين يعملون في مؤسسات أخرى	3.74	0.97	مرتفع
14	5	تتوافق قيمي مع قيم المؤسسة إلى حد كبير	3.74	0.91	مرتفع
9	6	أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية	3.67	0.99	مرتفع
12	7	أشعر أن خططي للمستقبل تتماثل مع خطط المؤسسة	3.56	1.02	متوسط
–	–	الكلي	3.73	0.68	مرتفع

يظهر من الجدول (6) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لبعد التشابه جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري(0.68)، وقد احتلّت الفقرة رقم(10) "أحاول في قراراتي أن اخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر سلبا في المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(12) " اشعر أن خططي للمستقبل تتماثل مع خطط المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

3- بعد العضوية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد العضوية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	1	أفتخر بأن أكون أحد العاملين في المؤسسة	3.94	0.98	مرتفع
17	2	أشعر بأنني عضو فعال في هذه المؤسسة.	3.92	1.00	مرتفع
16	3	استطيع وصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء أليها	3.74	1.01	مرتفع
18	4	أشعر بحريتي في اتخاذ القرار المناسب في المؤسسة.	3.56	1.05	متوسط
19	5	سأستمر بالعمل في المؤسسة وان توفرت لي فرص عمل أخرى.	3.54	1.15	متوسط
-	-	الكلي	3.74	0.83	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لبعد العضوية جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري(0.83)، وقد احتلّت الفقرة رقم(15) "افتخر بان أكون احد العاملين في المؤسسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(19) " سأستمر بالعمل في المؤسسة وان توفرت لي فرص عمل أخرى" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

للاجابة عن السؤال الثاني والذي نصه :

" **ما مستوى تصورات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية وكل بعد من أبعاده في المؤسسات العامة الأردنية؟**"

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية والجدول (8) يوضح نتائج ذلك:

جدول (8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية نحو سلوك المواطنة التنظيمية

الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الوعي الضميري	4.09	0.77	مرتفع
1	الكياسة	4.09	0.73	مرتفع
2	السلوك الحضاري	4.02	0.78	مرتفع
3	الايثار	3.99	0.72	مرتفع
4	الروح الرياضية	3.76	0.59	مرتفع
-	الكلي	3.99	0.65	مرتفع

يبين الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لسلوك المواطنة التنظيمية ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري(0.63)، كما جاءت التصورات على مستوى الابعاد على النحو التالي: بُعد الوعي الضميري ، وبعد الكياسة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي لكل منهما بلغ (4.09)، يلي ذلك بُعد " السلوك الحضاري" ، بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد " الايثار" ، بمتوسط حسابي بلغ (3.99) ، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد " الروح الرياضية " بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبدرجة موافقة مرتفعة ايضا. وفيما يلي عرضا تفصيليا على مستوى كل بعد من هذه الابعاد:

1- بعد الإيثار:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الايثار

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	1	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	4.16	0.95	مرتفع
21	2	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه	4.07	0.86	مرتفع
22	3	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد للاستفادة من خبراتي	4.06	0.88	مرتفع
25	4	أساعد زملائي في العمل على القيام بالمهام الموكلة لهم.	3.98	0.93	مرتفع
20	5	أقدم المساعدة للآخرين عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	3.98	0.90	مرتفع
24	6	أفكر بمشكلات زملائي في المؤسسة قبل المشاكل التي تواجهني.	3.71	0.99	مرتفع
-	-	الكلي	3.99	0.72	مرتفع

يظهر من الجدول (9) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لبعد الإيثار جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري(0.72)، وقد احتلّت الفقرة رقم(23) "أتجنب إثارة المشاكل في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(24) " أفكر بمشكلات زملائي في المؤسسة قبل المشاكل التي تواجهني" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا.

2- بعد الكياسة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الكياسة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28	1	أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم.	4.19	0.87	مرتفع
27	2	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.	4.12	0.85	مرتفع
30	3	أزود زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	4.11	0.91	مرتفع
29	4	أقوم بمشورة زملائي في المؤسسة أذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.	4.02	0.87	مرتفع
26	5	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	4.00	0.86	مرتفع
-	-	الكلي	4.09	0.73	مرتفع

يظهر من الجدول (10) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لبعد الكياسة جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري(0.73)، وقد احتلّت الفقرة رقم(28) "احترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(26) " احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا.

3- بعد الروح الرياضية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الروح الرياضية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33	1	أقوم بمساعدة المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة.	4.03	0.94	مرتفع
31	2	أقضي الوقت في التذمر من العمل أو من الآخرين	4.02	1.17	مرتفع
32	3	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أخطائي في العمل	3.69	0.93	مرتفع
34	4	أتقبل العقوبات حين وقوعها دون أن يتأثر أدائي للعمل	3.62	0.99	متوسط
35	5	أستاء حينما تُقْدم إدارة المؤسسة على إجراء تغييرات إدارية في المؤسسة	3.43	1.13	متوسط
-	-	الكلي	3.76	0.59	مرتفع

يظهر من الجدول (11) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لبعد الروح الرياضية جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم(33) "أقوم بمساعدة المراجعين ليحصلوا على خدمة مميزة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(35) " استاء حينما تقدم إدارة المؤسسة على إجراء تغيرات إدارية في المؤسسة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

4- بعد السلوك الحضاري:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد السلوك الحضاري

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
39	1	احترم ألأنظمة والتعليمات الصادرة من المؤسسة	4.17	0.94	مرتفع
40	2	أحافظ على سمعة المؤسسة التي اعمل بها.	4.16	0.95	مرتفع
41	3	أحرص على حضور الاجتماعات المرتبطة بعمل المؤسسة	4.10	0.93	مرتفع
37	4	أهتم بمستقبل المؤسسة التي اعمل بها.	4.02	0.89	مرتفع
38	5	أتقدم دائما بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.	3.94	0.95	مرتفع
36	6	أساهم في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة	3.80	0.92	مرتفع
-	-	الكلي	4.02	0.78	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد السلوك الحضاري جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري(0.78)، وقد احتلّت الفقرة رقم(39) "احترم التعليمات والانظمة الصادرة من المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(36) " اساهم في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة ايضاً.

5- بعد الوعي الضميري:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الوعي الضميري

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
47	1	أتجنب اتخاذ أي إجراء من شأنه إيذاء الآخرين	4.23	0.90	مرتفع
42	2	ألتزم بأنظمة وإجراءات عمل المؤسسة حتى لو لم تتم مراقبة تنفيذها	4.12	0.93	مرتفع
46	3	أبذل جهداً للحصول على المعرفة الذاتية لتطوير نوعية العمل في المؤسسة	4.11	0.92	مرتفع
44	4	أصل إلى مكان العمل مبكرا ، وأبدأ بممارسة عملي مباشرة.	4.07	0.91	مرتفع
45	5	أقوم بالمهام الجديدة التي تتصف بالتحدي.	4.04	0.92	مرتفع
43	6	أقوم بالعمل نيابة عن الآخرين بكل دقة.	4.00	0.93	مرتفع
-	-	الكلي	4.09	0.77	مرتفع

يظهر من الجدول (13) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لبعد الوعي الضميري جاء بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري(0.77)، وقد احتلّت الفقرة رقم(47) "اتجنب اتخاذ اي اجراء من شانه ايذاء الاخرين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(43) " اقوم بالعمل نيابة عن الاخرين بكل دقة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة ايضاً.

للاجابة عن السؤال الثالث والذي نصه :

" هل هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التماثل التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟ "

للاجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين التماثل التنظيمي بأبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) وسلوك المواطنة التنظيمية

بأبعادها (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والوعي الضميري) والجدول رقم (14) يوضح نتائج ذلك.

جدول (14)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التماثل التنظيمي وكلّ بعد من أبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية، على المستوى الكُلي والبُعدي المنفرد.

الأبعاد المستقلة	الأبعاد التابعة					
	الايثار	الكياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الوعي الضميري	الكلي
الانتماء التنظيمي	0.728*	0.641*	0.653*	0.693*	0.665*	0.757*
التشابه	0.611*	0.554*	0.552*	0.601*	0.555*	0.636*
العضوية	0.637*	0.465*	0.580*	0.608*	0.523*	0.629*
الكلي	0.737*	0.655*	0.663*	0.704*	0.668*	0.762*

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة)($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (14)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والممثلة بالتماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ككل (0.762) وهي قيمة إيجابية تؤكد اهمية التماثل التنظيمي، في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية ، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الايثار) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.737) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(الروح الرياضية) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.663).

اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة

عــدم تجــاوز معامــل تضــخم التبــاين(VIF) للقيمــة(10) وقيمــة اختبــار التبــاين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribuation) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من(0). والجدول (15) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (15)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
الانتماء التنظيمي	3.261	.307	0.312
التشابه	2.868	.349	0.242
العضوية	2.968	.337	0.137

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين(2.868 – 3.261)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.307 – 0.349)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم تقترب من القيمة(0)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا والجدول (16) يوضح نتائج ذلك.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الايثار	الانحدار	0.543	112.513	37.504	156.050	0.00**
	الخطأ		94.692	.240		
الكياسة	الانحدار	0.429	91.290	30.430	98.296	0.00**
	الخطأ		121.664	.310		
الروح الرياضية	الانحدار	0.439	67.272	22.424	102.672	0.00**
	الخطأ		85.833	.218		
السلوك الحضاري	الانحدار	0.496	120.910	40.303	128.852	0.00**
	الخطأ		122.926	.313		
الوعي الضميري	الانحدار	0.446	103.866	34.622	105.938	0.00**
	الخطأ		128.764	.327		
سلوك المواطنة التنظيمية ككل	الانحدار	0.580	99.100	33.033	181.587	0.00**
	الخطأ		71.674	.182		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة)($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، بدلالة قيمة(F) المحسوبة ومستوى الدلالة المرافقة لها عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ، حيث إن التماثل التنظيمي ككل تفسر(58.0%) من التباين في المتغير التابع الكلي(سلوك المواطنة التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً(54.3%) من التباين في بُعد(الإيثار)، وتُفسر أيضاً(42.9%) من التباين في بُعد(الكياسة)، وتفسر (43.9%) من التباين في بُعد(الروح الرياضية)، كما تُفسر أيضاً(49.6%) من التباين في بُعد(السلوك الحضاري) وتفسر أيضا (44.6%) من التباين في بعد (الوعي الضميري)، وجميع ذلك يؤكد أثر التماثل التنظيمي في تفسير الأبعاد التابعة لسلوك المواطنة التنظيمية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفَرَضِــيّة الرئيســية: لا يوجـد أثـر ذو دلالــه إحصــائية عنـد مسـتوى دلالــه ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمـي، والتشابه، والعضوية،) في سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.562	0.052	0.631	10.709	0.000
التشابه	0.102	0.053	0.106	1.925	0.045
العضوية	0.044	0.044	0.055	.986	0.325

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضــح مــن النتــائج الإحصــائية الــواردة فــي الجــدول (17)، ومــن متابعــة معــاملات(Beta)، واختبــار(t) أن المتغيــرات الفرعيــة التاليــة والمتعلقــة بــ(الانتمــاء التنظيمــي، والتشــابه) جميعهــا ذات تــأثير فــي ســلوك المواطنــة التنظيميــة ، بدلالــة معــاملات(Beta) لهـذه المتغيـرات كمـا تظهـر فـي الجـدول وبدلالـة ارتفـاع قـيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير الفرعي (العضوية) في سلوك المواطنة التنظيمية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على انه لا يوجد أثـر ذو دلالــه إحصــائية عنـد مسـتوى دلالــه ($\alpha \leq 0.05$) للتماثـل التنظيمـي بإبعـاده (الانتمـاء التنظيمـي، والتشـابه، والعضـوية،) فـي سـلوك المواطنـة التنظيميـة (الإيثـار، والكياسـة، والـروح الرياضـية، والسـلوك الحضـاري، ووعـي الضـمير) مـن وجهـة نظـر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقبول الفرض البديل الذي يؤكد على وجود اثـر للتماثـل التنظيمـي بإبعـاده (الانتمـاء التنظيمـي، والتشـابه، والعضـوية) فـي سـلوك

المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التماثل التنظيمي (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ،والجدول (18) يوضح نتائج ذلك

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ابعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.573	12.791	0.000
التشابه	0.579	2.446	0.015

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05)

– خرج من معادلة الانحدار : متغير العضوية.

يتضح من الجدول (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الانتماء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(57.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التشابه وفسر مع بعد الانتماء التنظيمي(57.9%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار متغير العضوية.

وينبثق عن الفرض السابق مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الاولى :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز الإيثار كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية."

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي في تعزيز الايثار كبعد من ابعاد المواطنة التنظيمية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.551	0.060	0.562	9.137	0.000
التشابه	0.068	0.061	0.065	1.120	0.263
العضوية	0.129	0.051	0.148	2.529	0.012

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي، والعضوية) جميعها ذات تأثير في بعد الايثار كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير الفرعي (التشابه) في الايثار كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية،) في بعد الإيثار كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقبول الفرض البديل

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التماثل التنظيمي (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في بعد الإيثار كأحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ،والجدول (20) يوضح نتائج ذلك

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الايثار من خلال ابعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.530	10.84	*0.000
العضوية	0.542	3.14	*0.002

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

– خرج من معادلة الانحدار : متغير التشابه.

يتضح من الجدول (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الانتماء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(53.0%) من التباين في المتغير التابع (بعد الايثار) ، تلاه بعد العضوية وفسر مع بعد الانتماء التنظيمي(54.2%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار متغير التشابه.

الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز الكياسة كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي في تعزيز الكياسة كبعد من ابعاد المواطنة التنظيمية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.614	0.069	0.617	8.936	*0.000
التشابه	0.216	0.070	0.202	3.099	*0.002
العضوية	0.150	0.058	0.170	2.584	*0.010

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(21)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الانتماء التنظيمي، والتشابه ، والعضوية) جميعها ذات تأثير في بعد الكياسة كاحد ابعاد سلوك

المواطنة التنظيمية ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله (α≤0.05) للتماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية،) في بعد الكياسة كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقبول الفرض البديل.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التماثل التنظيمي (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في بعد الكياسة كأحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ،والجدول رقم (22) يوضح نتائج ذلك

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الكياسة من خلال ابعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.411	8.93	*0.000
التشابه	0.419	3.09	*0.002
العضوية	0.429	2.58	*0.010

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05)

يتضح من الجدول (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الانتماء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(41.1%) من التباين في المتغير التابع (بعد الكياسة) ، تلاه بعد التشابه وفسر مع بعد الانتماء التنظيمي(41.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا بعد العضوية وفسر مع

المتغيرات (الانتماء التنظيمي ، والتشابه) ما مقداره (42.9%) من التباين في المتغير التابع (بعد الكياسة).

الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز الروح الرياضية كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية" .

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي في تعزيز الروح الرياضية كبعد من ابعاد المواطنة التنظيمية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.410	0.058	0.486	7.091	*0.000
التشابه	0.049	0.059	0.054	0.837	0.403
العضوية	0.119	0.049	0.159	2.447	*0.015

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي ، والعضوية) جميعها ذات تأثير في بعد الروح الرياضية كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير (التشابه) في بعد الروح الرياضية كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية،) في بعد الروح الرياضية كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقبول الفرض البديل.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التماثل التنظيمي (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في بعد الروح الرياضية كأحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ،والجدول (24) يوضح نتائج ذلك

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد الروح الرياضية من خلال ابعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.426	8.45	0.00*
العضوية	0.438	2.95	0.003*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05)

– خرج من معادلة الانحدار : متغير التشابه

يتضح من الجدول (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الانتماء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(42.6%) من التباين في المتغير التابع (بعد الروح الرياضية) ، تلاه بعد العضوية وفسر مع بعد الانتماء التنظيمي(43.8%) من التباين في المتغير التابع، في حين خرج من معادلة الانحدار متغير التشابه.

الفرضية الفرعية الرابعه :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز السلوك الحضاري كبعد من إبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية." .

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي في تعزيز السلوك الحضاري كبعد من ابعاد المواطنة التنظيمية

البُعد المستقل	B	**الخطأ المعياري**	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.540	0.069	0.507	7.809	*0.000
التشابه	0.126	0.070	0.110	1.791	0.074
العضوية	0.121	0.058	0.128	2.080	*0.038

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي ، والعضوية) جميعها ذات تأثير في بعد السلوك الحضاري كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير (التشابه) في بعد السلوك الحضاري كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الرابعه التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية،) في بعد السلوك الحضاري كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقبول الفرض البديل.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التماثل التنظيمي (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في بعد السلوك الحضاري كأحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ،والجدول (26) يوضح نتائج ذلك

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد السلوك الحضاري من خلال ابعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.481	9.73	*0.000
العضوية	0.492	2.92	*0.004

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

– خرج من معادلة الانحدار : متغير التشابه

يتضح من الجدول (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الانتماء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(48.1%) من التباين في المتغير التابع (بعد السلوك الحضاري) ، تلاه بعد العضوية وفسر مع بعد الانتماء التنظيمي(49.2%) من التباين في المتغير التابع، في حين خرج من معادلة الانحدار متغير التشابه.

الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتماثل التنظيمي بأبعاده (الإنتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في تعزيز وعي الضمير كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية" .

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي في تعزيز وعي الضمير كبعد من ابعاد المواطنة التنظيمية

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.628	0.070	0.604	8.928	*0.000
التشابه	0.126	0.071	0.112	1.772	0.077

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن المتغير الفرعي والمتمثل بـ(الانتماء التنظيمي) ذو

تأثير في بعد وعي الضمير كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، بدلالة معاملات(Beta) لهذا المتغير كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(α≤0.05). في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات (التشابه، والعضوية) في بعد وعي الضمير كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلاله (α≤0.05) للتماثل التنظيمي بإبعاده (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية،) في بعد وعي الضمير كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقبول الفرض البديل.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التماثل التنظيمي (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) في بعد وعي الضمير كأحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression ،والجدول (28) يوضح نتائج ذلك

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد وعي الضمير من خلال ابعاد التماثل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الانتماء التنظيمي	0.442	17.71	0.00*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α≤0.05)

– خرج من معادلة الانحدار : متغير التشابه ، العضوية

يتضح من الجدول (28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بإن بعد الانتماء التنظيمي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(44.2%) من التباين في المتغير التابع (بعد وعي الضمير)، في حين خرج من معادلة الانحدار متغير التشابه العضوية.

للاجابة عن الفرضية الثانية والتي نصها :

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة) ؟"

للاجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova) ، والجدول (29) يوضح نتائج ذلك.

جدول (29)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.002	1	0.002	0.005	0.945
العمر	2.686	3	0.895	1.970	0.118
المؤهل التعليمي	2.102	3	0.701	1.542	0.203
المستوى الوظيفي	2.842	3	0.947	2.084	0.102
الخبرة في مجال العمل	2.852	4	0.713	1.569	0.182
الخطأ	174.050	383	0.454		
المجموع	5908.812	398			

تشير البيانات الواردة في الجدول (29) بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تقديرات في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

للاجابة عن الفرضية الثالثة والتي نصها :

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة) ؟"

للاجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova) ، والجدول (30) يوضح نتائج ذلك.

جدول (30)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للمتغيرات (الجنس، ولعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	0.079	1	0.079	0.184	0.668
العمر	1.754	3	0.585	1.369	0.252
المؤهل التعليمي	0.477	3	0.159	0.372	0.773
المستوى الوظيفي	1.544	3	0.515	1.206	0.307
الخبرة في مجال العمل	3.183	4	0.796	1.864	0.116
الخطأ	163.526	383	0.427		
المجموع	6506.814	398			

تشير البيانات الواردة في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

2.4 : مناقشة النتائج .

أ. مناقشة نتائج اسئلة الدراسة

1. اظهرت النتائج ان أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاءت التصورات على مستوى الابعاد ايضا بدرجة مرتفعة محتلا بُعد الانتماء التنظيمي المرتبة الأولى، ، يلي ذلك بُعد " العضوية" ، وجاء في المرتبة الثالثة والاخيرة بُعد " التشابه" ويعزى ظهور هذا المستوى المرتفع من التماثل التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لصفة التماثل التنظيمي والذي يعد مؤشرًا إيجابيًا؛ لأن التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين العاملين

وأهدافهم وبين المنظمة وأهدافها. ويمكن تعليل ذلك بتوافق قيم العاملين التي يؤمنون بها مع القيم السائدة في المؤسسات العامة ، وزيادة مستوى الالتزام والتعاون والولاء للمؤسسة . كما يمكن أن يرجع ذلك إلى المنافع التي قد يحصل عليها الموظف من وظيفته في المؤسسة التي يعمل بها ، ومن بعض عوامل المناخ التنظيمي الإيجابي المتوافرة في هذه المؤسسة ، كونها مصدر رزقهم، ويأتي بزيادة الانتماء الذي قد يكون نابعًا من أسباب أخلاقية أولاً من ثم أسباب مادية إذ إن العمل في المؤسسات العامة يوفر فرص الأمن الوظيفي للعاملين فيها، ولكونها تلبي بعض رغباتهم الشخصية، ولأسباب اجتماعية تتمثل بما يحظون به من الاحترام والتقدير في المجتمع وإلى نظرتهم الايجابية نحو مهنتهم التي يعملون فيها، وهذا كله يساعد في تعزيز مستوى التماثل التنظيمي لديهم وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخليفات،2006) ودراسة (Chan,2006) اللتين توصلتا إلى أن مستوى التماثل التنظيمي كان مرتفعًا.

2. اظهرت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لسلوك المواطنة التنظيمية ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، ، كما جاءت التصورات على مستوى الابعاد على النحو التالي: بُعد الوعي الضميري ، وبعد الكياسة في المرتبة الأولى، ، يلي ذلك بُعد " السلوك الحضاري" ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد " الايثار" ، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة جاء بُعد " الروح الرياضية " .

وتعزى هذه النتيجة إلى البيئة الصحية الادارية التي تسود المؤسسات العامة حيث تسود المودة والانسجام بين العاملين ، وقد يعني احساس الموظفين بالامن الوظيفي والاستقرار واحساسهم بالعدالة في المؤسسات التي يعملون بها يدفعهم للقيام باعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية ، وقد تعود هذه النتيجة الى المناخ التنظيمي الايجابي والثقة التنظيمية الايجابية التي توفرها الادارات في المؤسسات العامة والتي يسودها التعاون والعمل بروح الفريق مما يجعل العاملون راضون عن عملهم ومما يشجعهم القيام باعمال المساعدة والمساندة للاخرين، كما تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى طبيعة وثقافة المجتمع

الاردني والتي تاثرت به سلوكيات العاملين بالمؤسسات العامة الاردنية حيث ان القيم الاجتماعية وخاصة الدينية ساعدت في تعميق روح العمل التطوعي فالثقافة المجتمعية تحثه على البذل والايثار ومساعدة الاخرين، ومد يد العون لهم دون ان يطلبوا اجر مقابل ذلك وهؤلاء المؤثرون المعطاؤون يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد ويسعون في اغلب الاحيان الى تقديم المزيد من الالتزامات للاخرين تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (الحراحشه والخريشا،2006) و (أبو تايه،2012).

3. اظهرت نتائج الدراسة بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والممثلة بالتماثل التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ككل (0.762) وهي قيمة إيجابية تؤكد اهيمة التماثل التنظيمي، في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية ، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الايثار) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.737) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(الروح الرياضية) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.663).

وتعزى هذه النتيجة إلى إحساس الموظفين بـ (التماثل التنظيمي) الذي يسود المؤسسة بأبعاده المختلفة (الانتماء التنظيمي، والتشابه، والعضوية) فانه يتولد لدى العاملين الرغبة في اداء بعض السلوكيات التي تخرج عن نطاق التخصص الوظيفي ، فمثل هذا الشعور يولد لدى العاملين التزاماً غير محدود والذي ينعكس في سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي عندما يكون هنالك ثقة بين الرئيس والمرؤوس يكون اكثر رغبة في الانخراط في سلوكيات تطوعية غير الزامية طالما يدرك انه لن يبخس حقه وقد تعزى هذه العلاقة الارتباطية إلى طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة التي ينتمي اليها ممثلة بمديرها والتي تقوم على نظرية التبادل الاجتماعي وتحقيق التوازن والتكافؤ، فان الافراد يتوقعون ردا للجميل او المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به من

جهود واسهامات، وقد يختارون في الغالب إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على توافر عناصر التماثل التنظيمي.

وهذا مؤشر واضح الى أن التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية تربطهما علاقة قوية ، كما يعزى السبب في ذلك إلى أن هناك ثقة متبادلة بين العاملين رؤساء ومرؤوسين، ووجود مناخ وظيفي مريح داخل المؤسسات العامة ،والقوانين والانظمة واضحة بالنسبة للعاملين بالمؤسسة ساهم بشكل واضح في تعزيز الانتماء التنظيمي وشعور الموظف بان المشكلات التي تواجهه المؤسسة هي مشكلاته الشخصية وشعور الموظف بفاعليته في المؤسسة التي يعمل بها ساهم بزيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وقيامه بادوار تطوعية خارج الاطار الرسمي لمتطلبات وظيفته الحالية.

ب. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

1- اظهرت النتائج إن التماثل التنظيمي ككل تفسر(58.0%) من التباين في المتغير التابع الكلي(سلوك المواطنة التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً(54.3%) من التباين في بُعد(الايثار)، وتُفسر أيضاً(42.9%) من التباين في بُعد(الكياسة)، وتفسر (43.9%) من التباين في بُعد(الروح الرياضية)، كما تُفسر أيضاً(49.6%) من التباين في بُعد(السلوك الحضاري) وتفسر ايضا (44.6%) من التباين في بعد (الوعي الضميري)، وجميع ذلك يؤكد أثر التماثل التنظيمي في تفسير الأبعاد التابعة لسلوك المواطنة التنظيمية.

2-أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل وهو التماثل التنظيمي بأبعاده(الإنتماء التنظيمي والعضوية) قد جاءت مرتفعة أما بعد التشابه فقد جاء متوسط، كما أن تصورات المبحوثين نحو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها(الإيثار ،والروح الرياضية،والسلوك الحضاري ،والوعي الضميري) جاءت مرتفعهأما بعد الكياسة فجاء متوسط.

3- كما اظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي، والعضوية،) جميعها ذات تأثير في بعد الايثار كاحد ابعاد سلوك المواطنة

التنظيمية ، في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير الفرعي (التشابه) في الايثار كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

4- اظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي، والتشابه ، والعضوية،) جميعها ذات تأثير في بعد الكياسة كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

5- اظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي، والعضوية) جميعها ذات تأثير في بعد الروح الرياضية كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير (التشابه) في بعد الروح الرياضية كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

6- بينت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الانتماء التنظيمي، والعضوية،) جميعها ذات تأثير في بعد السلوك الحضاري كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغير (التشابه) في بعد السلوك الحضاري كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

7- اظهرت النتائج أن المتغير الفرعي والمتمثل بـ(الانتماء التنظيمي) ذو تأثير في بعد وعي الضمير كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للمتغيرات (التشابه، والعضوية) في بعد وعي الضمير كاحد ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

8- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس،والعمر ،والمؤهل التعليمي،والمستوى الوظيفي،والخبرة).

9- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

مناقشة نتائج الفرضية الثانية والتي نصها

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة) ؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات(الجنس،والعمر،والمؤهل التعليمي،والمستوى الوظيفي، والخبرة). وقد تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن فهم الذكور والإناث للتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية واضح للجنسين ولا فرق بينهما في العمل حيث تتشابه الادوار ويلتزمون جميعا بنفس اللوائح والتعليمات وهذا يؤكد ان التماثل التنظيمي واضح لكلا الجنسين ، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للعمر الا ان العاملين في المراحل الاولى لديهم رغبة عالية في العمل والانسجام مع ثقافة المؤسسة كانت سريعة ، وهذا مؤشر ايجابي يظهر الجاهزية العالية للموظفين الجدد وقدرتهم على الانسجام مع ثقافة المؤسسة وما لديهم من طاقات واستعدادات يمكن الاستفادة منها وهذا يبين حالة الانتماء لديهم تجاه العمل ، ومن ناحية اخرى فان العاملين القدامى الكبار في السن لديهم الاستعداد للاهتمام بالموظفين الجدد الصغار بالسن ونقل خبرة العمل اليهم وابداء النصح.

وتعزى النتيجة المتعلقة بالمؤهل التعليمي إلى خضوع المبحوثين الى ثقافة تماثل تنظيمي واحدة تقريبا على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم التعليمية وهذا يؤكد تاثير الثقافة السائدة في المؤسسسات الحكومية ، وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي ويعزى ذلك إلى انه وعلى الرغم من اختلاف المسمى الوظيفي فانه لا يوجد فجوة بمستوى ادراك العاملين للتماثل التنظيمي وهذا يدل على ان مفهوم التماثل التنظيمي واضح للجميع فهم ضمن سياق التماثل التنظيمي لا تفرقة وفقا لمسمياتهم الوظيفية فالثقافة السائدة في المؤسسة تعامل العاملين كافة معاملة فيها مساواة.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة بمجال العمل فتعزى هذه النتيجة إلى أن ثقافة التماثل التنظيمي التي تسود في المؤسسة واضحة ومحددة ويدركها العاملون منذ

السنوات الاولى ولا يحتاج الامر الى سنوات طويلة للتعرف والتاقلم مع مفهوم التماثل التنظيمي ، وان سلوك العاملين مالوف وروتيني وينسجم فيه الموظفين القدامى والجدد على حد سواء.

3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للمتغيرات(الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى والوظيفي، والخبرة) ؟"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين في المؤسسات العامة الاردنية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للمتغيرات(الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

وقد يعود ذلك الى ان الاعداد المسبق لما قبل الوظيفية لا يوجد به مسارات خاصة بسلوك المواطنة التنظيمية ومعظم الموظفين على اختلاف جنسهم او مؤهلاتهم او مستواهم الوظيفي فهم يخضعون للظروف الوظيفية نفسها كما تفسر الدراسة هذه النتيجة إلى ان الموظفين مهما كانت سنوات خبراتهم طويلة او قصيرة يتفقون بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية مما يدلل على عدم وجود تجديد في الخبرات او الالتحاق بالدورات التدريبية، كما ان الموظفين قد اعتادوا المؤسسة التي يعملون بها، وكذلك زملائهم الموظفين ومدرائهم الذين يتعاملون معهم، وتعاملوا معهم في مختلف الظروف لذا اصبحوا مدركين جيدين لسلوك المواطنة التنظيمية واخيرا ربما يعود السبب الى ان سلوك المواطنة التنظيمية يتاثر برغبات العاملين ودافعيتهم نحو العمل المؤسسي وتحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة، وتكوين شخصيته وبناء ذاته ودرجة استقراره في المؤسسة التي يعمل بها وجميعها بدورها لا ترتبط بسنوات الخبرة في المؤسسة او المسمى الوظيفي الذي يشغره الموظف. فسلوك المواطنة التنظيمية يعد قيم اصيلة ولا تفتقر الى مؤهلات اضافية ولدى العاملين الحد الادنى منها وفهم مشترك حولها ووتتفق قناعاتهم تجاهها.

3.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

1- اهتمام المؤسسات العامة بمفهوم التماثل التنظيمي واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لمفهوم التماثل التنظيمي مما يزيد من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسات وذلك من خلال تحديد الاحتياجات اللازمة في المؤسسات العامة مثل الاهتمام بالعاملين في المؤسسات .

2- العمل على الحفاظ على درجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات العامة من خلال تحسين المناخ الوظيفي وتوفير الأجواء والحاجات المناسبة للموظف.

3- إعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح مفهوم التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وذلك للوصول إلى البيئة الوظيفية والتقدم نحو الإنتاجية بكفاءة وفاعلية .

4- العمل على تحسين مستوى سلوك المواطنة من خلال بيئة العمل المناسبة التي يسودها المناخ التنظيمي القائم على التعاون والمناقشة واحترام العاملين لبعضهم البعض، مما يؤدي إلى رفع مستوى ممارساتهم لسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعاده.

5- التوصل إلى أو بناء إطار فكري ينظم توجيهات العاملين في المؤسسات العامة ويساهم في رفع مستوى التماثل التنظيمي ويعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

قائمة المراجع

ب. المراجع العربية

أبو تايه، بندر كريم (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد (20)، العدد(2)، ص 145، ص186 يونيو 2012.

البشابشه، سامر عبد المجيد،(2008)، أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجّلد 4، العدد 4.

الحراحشة، محمد عبود، والخريشا، ملوح بأجي (2012)، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(27)، العدد(2)، 2012.

حريم، حسين، (1997)، **السلوك التنظيمي: سلوك الإفراد في المنظمات**، ط1، عمان: دار زهر للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، (2003)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخليفات، مها عبد العزيز،(2006)، **أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

راشد، محمد راشد(1992)، **المشاركة في العمل التطوعي في الإمارات العربية المتحدة**، ط1، دار الكتب الوطنية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

رشيد، مازن فارس، (2003)، **الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته**، إصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.

ريـان، عـادل ريـان محمـد(2000)، محـددات التـدارك الإداري للالتـزام التنظيمـي لـدى المرؤوسين ونتائجه – دراسة مطبقة على الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ط7، القاهرة.

ريان، مجد حسن (2008)، **تقيم أداء العاملين واثر سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على الأداء**، دار الياقوت للطباعة والنشر التوزيع، ط1، عمان.

السالم، مؤيد سعيد(2002)، **تنظيم المنظمات:دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد– الأردن.

السعود، راتب والصرايرة، خالد، (2009): **التماثـل التنظيمـي لـدى أعضـاء الهيئـات التدريسية في الجامعات الأردنيـة الرسمية وعلاقتـه بأدائهم الوظيفي**، دراسات، العلوم التربوية، المجّلد 36، (ملحق)، 2009، الجامعة الأردنية، عمان .

سلطان، محمد سعيد(2002)، **السلوك الإنساني فـي المنظمـات: فهم وإدارة الجانـب الإنساني للعمل**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

الشمايلة، نانسي(2004)، **تـأثير سـلوكيات الـدور الإضـافي فـي التميـز التنظيمـي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العتيبـي، محمد سعود والسواط، طلعت عوض الله(1997)، الولاء التنظيمي لمنصبي جامعـة الملـك عبـد العزيـز والعوامـل المـؤثرة فيـه، مسـقط، **مجلـة الإداري**، العـدد (70)، ص 13–67.

العجلوني، وجدي(2010)، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيميـة فـي مستشـفيات القطـاع الحكـومي فـي أريـد**، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة، جامعـة اليرموك.الأردن.

عريشـه، محمد(1996)، محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للإفـراد فـي منظمـات العمـل: دراسـة تطبيقيـة، **المجلـة العلميـة لكليـة الإدارة والاقتصاد**، العدد (7)، ص 201–251.

العمـري، محمـد(2011)، **أثـر أبعـاد العدالـة التنظيميـة فـي تعزيـز سـلوك المواطنـة التنظيميـة مـن وجهـة نظر العـاملين فـي الـدوائر الحكوميـة منطقـة تبـوك**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الفهداوي، فهمي خليفة(2005)، **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك**، دراسات العلوم الإدارية، 32(2)، ص 392–414.

القراله، أروى عبد السلام، (2005)، **أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

القريوتي، محمد قاسم،(2003): **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

محارمة ،(2008)، **سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهـــــــزه الحكومية القطرية:** دراسة ميدانية.

المعايطه، علي(2007)، **تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ومفهومها – واقع وأفاق**، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المهدي، ياسر فتحي، (2006) : **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية**، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

ناصر، إبراهيم عبد الله(2003)، **المواطنة**، مكتبة الرائد العلمية، ط1، عمان، الأردن.

ويتون، دافيد وكاميرون، تيم، (2001)، **الإدارة والقيادة: العلاقات والتفاعل الإيجابي**، ط1، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية.

ب. المراجع الأجنبية

Albert, S., Ashforth B. E. and Dutton J. E. 2000. **Organizational identity and identification**: Charting new waters and building new bridges, **Academy of Management Review. Vol. 25, No. 1, 13-17.**

Arnold, H.J& Feldman, D.C.(1986).**Organizational Behavior, New York** :Mc Grew-Hill Book Company.

Bergar Ida E , Berger, Peggy H. Cunningham, minute E. Drumwright(2006), identity ,identification, and relationship through social alliances, **journal of the academy of marketing sconce, VOL(34), NO, 2,128-137.**

Bran, Ravinder and Vicki Harman(2005),A contested identity: an Explorations of competing social and political discourse concerning the identification and positioning of young people of inter-racial parentage ,BJSW, advance access published online on November 23, brutish journal of social work.

Brief ,A, Motowidli, S(1986), Psychology Organization Behavior . **Academy of Management Reviews, Vo(11), pp.710-752**.

Bunchanan, Bruce,(1974)," Building organizational commendation: the socialization of management in work organization" administrative science quarterly, Vol(19).pp 533-545.

Burns, T, & Carpenter ,J. (2008). Organization Citizenship and Student Achievement Behavior: A Social network perspective, journal of applied psychology, 91(1), pp70-80.

Carol, R. (2001). Dual Identification In Multinational Corporations: Local Managers And Their Psychological Attachment to The Subsidiary Versus The Global Organization, **Journal of human Resource.**

Chan, Sow Hup. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization**, Journal of Management Development, 25(3): 249 – 268.**

Chegini, Mehrdad Gordarzvand, (2009), "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", **American Journal of Economics and Business Administration, Vol.1, No.2, pp:171-174**.

Chen , C , & Change, R (2007), the effect the leadership style of principles in senior vocational high school for teacher organization citizenships behaviors and schools organization performance**. Contemporary education research quarterly ,15(3).pp69-114**

Cremer David De. 2005. Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification**, Journal of Managerial Psychology, 20(1): 4 – 13**

Duncan, J. E.(2002). Organizational Identification: An Insight in to Republic Bank and Trust. University of Kentucky, 171p

Dutton, j, E, Dukerich, J, M. Harquial, C,V ,(1997), Organization images and member identification , **administrative science quarterly, Vol(39),pp.239-263.**

Dyen , Linn, Vann and Ang , Lain, (1998), Organization Citizenship Behavior Contingent Work in Singapore ,**Academy of Management Journal. Vol(41),no(6) .pp692-709.**

Fournier , H. (2008), Communication Satisfaction , interactional justice , and organization citizenships behaviors : staff perception in a university environ men . unpublished doctoral dissertation , Ohio university

Frankline Aimes L and Ebdon Carol(2002), Citizens Participations looks good on paper but hard to in practice, ABFM. Conference Kansas city

Gautam, S,G(2004).Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of management journal, Vol: 22, 6.pp521-543.**

Greta, Haul & Hannan Michael T(2005) dentists genres and organization forms print ISSN:1047-7039 , electronic ISSN: 1526-5455, coden: orscez, Vol(16)(, ISSUE :5.PP 474-490.

Hall, D. T, Schnide, R. B. And Nygren, H. T.(1997). Personal Factor of Organizational Identification, **Administrative Science Quarterly, 15, 176-190.**

Johnson, W. L, J, and Johnson, A. M and Heimberg, F. (1999). A primary And Secondar Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire, Educational and Psychological.

Koopmann ,R, (2003), the relationships between perceived organization justice and organization citizenships behavior and organization perceived justice.

Kuhn, T., Nelson, N. (2002). Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification**, Management Communication Quarterly, Vol.16 No.1,pp 5-38**

Mael, F. A., and Ashforth, B. E. (2001). Identification in Work, War, Sports and Religion: Contrasting the Benefits and Risks, The Executive Management Committee, 197-222

Modessir , A, & Singh , h, (2008), relationships of emotional intelligence with transformation leadership and organization citizenship behaviors , international journals of leadership studies,4(1).pp 3-21.

Moshe banai; reisal, willime D(1993),Expatriate managers loyalty to the MNC:myth or reality? **Journal of international business student, London, secondary Quarter, Vol 22,no,4,pp 209-222.**

Nielsen , T, M, Bachrach, D, G, Sundstrom , E & Halfill, T, R (2010). Utility of OCB: organization citizenship behaviors and group performance in a resource allocation framework, **journal of management doi .**

Organ, D, W. Podsackoff, P, M, Mackenzie , S, B (2006).organizational citizenship behaviors : its nature , antecedent and consequence, London: sage

Organ, D,W, and lingl .A ,(1994), personality satisfaction and organization citizenships behavior. **Journal of social psychology, 153(3).12-339**.

podsakoff ,M,Mackenzie,B,Paine,J & Bachararch, J.(2009) ,organization citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestion for future research .**Journal of management, 26(3),p513.**

Polat ,S , 2009. Organization citizenship behavior (OCB) display level of the teachers at secondary school according to the perception of the school administration **.Procedia social and behavioral science . 1. Pp1591-1596.**

Porter, l, Steers, R, Moody, R and Boulain, p (1974), organization commitments , job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, journal of applied psychology,(59).pp,603-609.

Puurula, A. and Lofstrom, E. 2003. Development of Professional Identity in SMEs. Paper Presented at the American Educational Research Association (AERA) **"Accountability for Educational Quality: Shared Responsibility" 84th, Chicago, IL, 2003.**

Robbins , S, and Judge Timothy ,A(2007),Organizational Behavior, 12th ed. Mc Grew Hill.

Sjahruddin , Harman (2013) , Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior, interidsciplinary journal of contemporary research in business ,**Institute of Interdisciplinary Business Research APRIL 2013 VOL 4, NO 12**

Sluss, David m (2005), Generalizing Relational Identification To and From Organization identification, PHD Dissertation , W, P, Carey School of business Arizona State University .

Sockalingam , Siva Panteli Niki (2005).Trust and Conflict within virtual inter- Organization alliances : A framework For Facility knowledge sharing , Collaborative work and ;Knowledge Management , **Decision Support System, Vol(39), issue 4: pp599-617.**

Solan, Z, Ruppin, E(2001), similarity in perception: A Window to Brain organization journal of cognitive neuroscience, 13:18-30.

Sungjoo, Ch, 2011. Organization justice and employee work attitudes: the federal case. **American review of public administration,VOL.41. issue 2.pp185-204**

Tompkins, P, K, And Chiny, G (1985), Commensuration and Unobtrusive Control in Contemporary Organization , InR , D Mochas and P, K, Tompkins (eds), Organization Communication : Traditional Themes and New Direction ,PP, 179-210, Beverly Hills ,CA :sage

Van Riel , C, B, M and Pryu A, TH , H(2000)The impact of employ communication and perceived external prestige on organization identification **, Erasmus research instate of management (ERIM) , RSM Erasmus university in its series research paper with number ERS , 2000- 01-Mmkt.**

Wiesenfeld, B,M. Reghuram,S, and Garud.R(2001)" Organizational identification among virtual workers: the role of need for afflation and work; - based social support:'**, journal of management, Vol (27),no 2.pp 119-143.www.uwston,edu/solutin/ uwjst/ koopmann,pdf**

Xiong Chen,zhen(1997), loyalty to supervisor, organizational commitment and employee outcome: the Chinese case. **PHD Dissertation—Hong Kong university of science and technology.**

الملاحق

الملحق(أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت الكريمة / الأخ الكريم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين –دراسة تطبيقية"،** وقد تم تطوير الاستبانة المرفقة لهذه الغاية. يرجى التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بوضع إشارة(√) في المربع المتوافق مع رأيك بموضوعية. شاكراً لكم تعاونكم، ومؤكداً لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الشكر والاحترام

المشرف الأستاذ الدكتور	**الباحث**
زياد يوسف المعشر	**مروان الطراونه**

0796037233
جامعة مؤتة- كلية إدارة الأعمال
Marwan_ trawneh@yahoo.com

الجزء الأول:

المتغيرات الديموغرافية:

فيما يلي مجموعة من الفقرات، أرجو التكرم بالإجابة عليها بما تراه مناسبا وذلك بوضع أشارة (√) في المكان المحدد:

1-الجنس :

( ) ذكر ( ) أنثى

2- العمر:

( )- 30 سنة فأقل ( )- 31-40 سنة

( )- 41-50 سنة ( )- 51 سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي:

( )- ثانوية عامة فاقل ( )- دبلوم كلية مجتمع فأقل

( )- بكالوريوس ( )- دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)

4- المستوى الوظيفي :

( )- مدير ( )- مساعد مدير

( )- رئيس قسم ( )- موظف

5- الخبرة في مجال العمل:

( )- 5 سنوات فأقل ( )- من 6-10 سنوات

( )- من 11 – 15 سنة ( )- 16 - 20سنة

( )- 21 سنة فأكثر.

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم، ويعبر عن التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

الرقم	العبارة	درجات الإجابة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
	المتغير المستقل:أبعاد التماثل التنظيمي **الانتماء التنظيمي**					
.1	أدافع عن أهداف وإستراتيجية المؤسسة أمام الآخرين.					
.2	لدى الاستعداد لقضاء حياتي المهنية في المؤسسة .					
.3	أبذل جميع جهودي لوصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.					
.4	أرغب في التحدث مع الآخرين عن الانجازات التي تقوم بها المؤسسة .					
.5	أشعر دائماً بأن المؤسسة تحقق أهدافي .					
.6	انتمائي إلى المؤسسة يجعلنا أكثر اندفاعا للعمل .					
.7	أدافع عن المؤسسة عندما يتم انتقاد الآخرين لها بطريقة غير موضوعية.					
	التشابه					
.8	لدي أفكار متماثلة كثيراً مشتركة مع الزملاء في المؤسسة.					
.9	أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية.					
.10	أحاول في قراراتي أن آخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر سلبياً في المؤسسة.					
.11	أوافق على بعض سياسات المؤسسة في الأمور المهمة المتعلقة بشؤوني.					
.12	أشعر أن خططي للمستقبل تتماثل مع خطط المؤسسة .					
.13	أشعر بأني في هذه المؤسسة أتميز بأدائي عن الآخرين الذين يعملون في مؤسسات أخرى					
.14	تتوافق قيمي مع قيم المؤسسة إلى حد كبير.					
	العضوية					
.15	أفتخر بأن أكون أحد العاملين في المؤسسة.					
.16	استطيع وصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء أليها.					
.17	أشعر بأنني عضو فعال في هذه المؤسسة.					
.18	أشعر بحريتي في اتخاذ القرار المناسب في المؤسسة.					
.19	سأستمر بالعمل في المؤسسة وان توفرت لي فرص عمل أخرى.					
	المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية **الإيثار**					
.20	أقدم المساعدة للآخرين عندما يكون لديهم أعباء كثيرة.					
.21	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه.					
.22	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد للاستفادة من خبراتي.					
.23	أتجنب إثارة المشاكل في العمل .					
.24	أفكر بمشكلات زملائي في المؤسسة قبل المشاكل التي تواجهني.					
.25	أساعد زملائي في العمل على القيام بالمهام الموكلة لهم.					
	الكياسة					
.26	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.					
.27	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين.					
.28	أحترم حقوق الآخرين وامتيازاتهم.					
.29	أقوم بمشورة زملائي في المؤسسة أذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.					
.30	أزود زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.					

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
		درجة الإجابة				
	الروح الرياضية					
31.	**أقضي الوقت في التذمر من العمل أو من الآخرين.**					
32.	**أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أخطائي في العمل.**					
33.	**أقوم بمساعدة المراجعين ليحصلوا على خدمة متميزة.**					
34.	**أتقبل العقوبات حين وقوعها دون أن يتأثر أدائي للعمل .**					
35.	**أستاء حينما تُقْدم إدارة المؤسسة على إجراء تغييرات إدارية في المؤسسة.**					
	السلوك الحضاري					
36.	**أساهم في حل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة.**					
37.	**أهتم بمستقبل المؤسسة التي اعمل بها.**					
38.	**أتقدم دائما بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه.**					
39.	**احترم الأنظمة والتعليمات الصادرة من المؤسسة.**					
40.	**أحافظ على سمعة المؤسسة التي اعمل بها.**					
41.	**أحرص على حضور الاجتماعات المرتبطة بعمل المؤسسة.**					
	الوعي الضميري					
42.	**ألتزم بأنظمة وإجراءات عمل المؤسسة حتى لو لم تتم مراقبة تنفيذها .**					
43.	**أقوم بالعمل نيابة عن الآخرين بكل دقة.**					
44.	**أصل إلى مكان العمل مبكرا، وأبدأ بممارسة عملي مباشرة.**					
45.	**أقوم بالمهام الجديدة التي تتصف بالتحدي.**					
46.	**أبذل جهداً للحصول على المعرفة الذاتية لتطوير نوعية العمل في المؤسسة.**					
47.	**أتجنب اتخاذ أي إجراء من شأنه إيذاء الآخرين.**					

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء لجنة التحكيم	اسم الجامعة
-1	الأستاذ الدكتور نضال الحوا مده	جامعة مؤته
-2	الأستاذ الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤته
-3	الأستاذ الدكتور زكريا الدوري	جامعة الإسراء
-4	الدكتور محمد المحاسنه	جامعة الطفيلة التقنية
-5	الدكتور سامر البشابشه	جامعة مؤته
-6	الدكتوره فيروز الضمور	جامعة مؤته
-7	الدكتور عايد الخوالده	جامعة مؤته

المعلومات الشخصية

الاسم: مروان عقل حمود الطراونه

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

سنة التخرج: 2015/2014

الهاتف النقال:0796037233

البريد الالكتروني: marwan_trawneh@yahoo.com